

**El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención.**

**Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP.**

**Sandra Esmeralda Vanegas Laverde**

**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

**Maestría en Gestión Social Empresarial**

**Bogotá DC**

**2018**

**El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervenc...**

**Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP.**

**Proyecto de Investigación para Optar al Título de Magister de la Universidad Externado de**

**Colombia, Bogotá**

**Línea de investigación**

**Área Humanística (Calidad de Vida Laboral, Bienestar Social Empresarial y Desarrollo**

**Humano)**

**Sandra Esmeralda Vanegas Laverde**

**Tutora**

**María Nayibe Forero Sopo**

**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

**Maestría en Gestión Social Empresarial**

**Bogotá DC**

**2018**

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	iii
Lista de cuadros .....	vi
Lista de tablas .....	vii
Lista de figuras .....	ix
Resumen.....	x
Abstrac .....	xi
Introducción .....	1
Capítulo 1.....	4
Contexto Organizacional .....	4
1.3.1 Medición de clima organizacional.....	32
1.3.2 Estudio de riesgo psicosocial. ....	38
1.3.3 Informe de sostenibilidad EAB-ESP – 2015.....	48
1.3.4 Estudio de cultura organizacional.....	49
Capítulo 2.....	71
Proceso de Investigación .....	71
2.1.1 Preguntas del problema de investigación.....	72
2.2.1 Objetivo general.....	73
2.4.1 Alcance.....	76
2.4.2 Limitaciones.....	76
2.5.1 Enfoque de investigación mixto.....	78
2.5.2 Procedimiento de investigación sintético.....	78
2.5.3 Modo de investigación inductivo.....	78
2.5.4 Tipo de investigación explicativa propositiva. ....	79
2.5.5 Aproximación empírica.....	79
2.5.6 Diseño de investigación no experimental.....	80
2.5.7 Método de investigación estudio de caso.....	80
2.5.8 Técnicas de investigación. ....	80
2.5.9 Instrumentos de investigación.....	81
2.5.10 Medios de análisis de la investigación.....	81
2.5.11 Muestra.....	82

Capítulo 3.....	83
Aspectos teóricos y conceptuales.....	83
3.1 Aspectos teóricos .....	83
3.2 El bienestar según el sector público.....	83
3.3 El bienestar según el sindicalismo.....	86
3.4 Algunos autores que hablan sobre el bienestar .....	87
3.5 Elementos que se relacionan con el bienestar laboral.....	95
3.5.1 Bienestar y Liderazgo.....	95
3.5.2 Bienestar y Cultura organizacional. ....	96
3.5.3 Bienestar y salud laboral.....	98
3.6 Algunos aspectos sobre calidad de vida laboral .....	102
3.7 Normas que impactan el tema de estudio .....	115
Capítulo 4.....	117
Recolección de Datos .....	117
4.1 Perfil Demográfico .....	118
4.1.1 Variable edad.....	119
4.1.2 Variable antigüedad en la empresa. ....	121
4.1.3 Variable nivel académico. ....	122
4.1.4 Variable hijos.....	126
4.1.5 Variable personas a cargo.....	127
4.1.6 Variable estado civil. ....	127
4.2 Bienestar laboral general (QBLG) .....	129
4.2.1. Bienestar psicosocial. ....	130
4.2.2 Efectos colaterales. ....	135
4.3 Maslach Burnout Inventory (MBI).....	143
4.3.1 Dimensión de agotamiento emocional.....	143
4.3.2 Dimensión de despersonalización. ....	144
4.3.3 Dimensión de realización personal. ....	146
4.4 Correlaciones QBLG y MBI .....	147
4.5 Otras fuentes de información.....	149
Capítulo 5.....	150
Conclusiones y Recomendaciones .....	150
Capítulo 6.....	153

Propuesta de intervención .....	153
6.1 Introducción .....	153
6.2 Contexto empresarial u organizacional .....	153
6.3 Aportes del ejercicio de investigación .....	155
6.4 Problema de intervención .....	156
6.5 Objetivo general y objetivos específicos. ....	158
6.5.1 Objetivo general. ....	158
6.5.2 Objetivos específicos .....	158
6.6 Metodología .....	158
6.6.1 Componente Liderazgo .....	160
6.6.2 Componente Cultura. ....	160
6.6.3 Componente Salud. ....	161
6.6.4 Componente Intervención en el Ser. ....	161
6.6.5 Componente Mejora del Portafolio.....	162
6.6.6 Componente Factores Favorables.....	162
6.6.7 Componente Percepción del Bienestar. ....	164
6.7 Matriz de intervención con indicadores.....	164
6.8 Presupuesto .....	175
6.9 Cronograma .....	180
Bibliografía.....	189
Anexos .....	199
Anexo 1. Consentimiento informado .....	199
Anexo 2. Cuestionario Perfil Demográfico .....	201
Anexo 3. Cuestionario Bienestar Laboral General .....	202
Anexo 4. Cuestionario Inventario Burnout Maslach .....	204

**Lista de cuadros**

Cuadro 1 Elementos plataforma estratégica EAB-ESP.....	5
Cuadro 2 Evaluación de factores de fluidez organizacional .....	52
Cuadro 3 Requerimientos normativos internos y externos .....	54
Cuadro 4 Indicadores de gestión subproceso bienestar EAB-ESP .....	64
Cuadro 5 Principales perspectivas teóricas de la calidad de vida laboral .....	106
Cuadro 6 Dimensiones de la calidad de vida laboral .....	106
Cuadro 7 Categorías de Calidad de Vida Laboral.....	110
Cuadro 8 Matriz propuesta de intervención .....	165
Cuadro 9 Indicadores para el proceso de intervención .....	168
Cuadro 10 Cronograma de implementación propuesta de intervención .....	181

## Lista de tablas

Tabla 1 Planta de personal EAB-ESP por género y tipo de vinculación .....	17
Tabla 2 Población total por rangos generacionales .....	18
Tabla 3 Población por rangos generacionales personal servicio alcantarillado .....	18
Tabla 4 Planta de personal servicio de alcantarillado .....	19
Tabla 5 Distribución del personal de alcantarillado por zona .....	20
Tabla 6 Días de ausentismos EAB-ESP por tipo de contrato .....	23
Tabla 7 Ausentismos del personal de las Divisiones de Servicio Alcantarillado por zona .....	24
Tabla 8 Cantidad de días de ausentismo en el personal de alcantarillado.....	29
Tabla 9 Permisos sindicales SINTRASERPUCOL 2016 - 2017 .....	30
Tabla 10 Permisos sindicales SINTRAEMSDES 2016 - 2017 .....	30
Tabla 11 Resultados medición de clima por concepto .....	34
Tabla 12 Resultado clima organizacional por gerencias .....	35
Tabla 13 Posicionamiento de los valores de la EAB-ESP .....	36
Tabla 14 Medición de clima corporativo en el personal del servicio alcantarillado .....	37
Tabla 15 Participantes por gerencia en el estudio de riesgo psicosocial.....	40
Tabla 16 Contenido de la Tarea .....	41
Tabla 17 Relaciones Interpersonales.....	42
Tabla 18 Organización del tiempo de trabajo .....	43
Tabla 19 Gestión de Personal.....	44
Tabla 20 Condiciones de Trabajo.....	46
Tabla 21 Condiciones Extralaborales.....	48
Tabla 22 Presupuesto actividades de bienestar 2016 .....	59
Tabla 23 Giros convencionales .....	61
Tabla 24 Presupuesto bienestar EAB-ESP 2017.....	63
Tabla 25 Participantes en el estudio por zona de servicio.....	117
Tabla 26 Datos asociados a las personas encuestadas en su ámbito individual o personal .....	118
Tabla 27 Datos asociados a las personas en el contexto organizacional.....	119
Tabla 28 Edad de los funcionarios versus su antigüedad en la Empresa .....	120

	viii
Tabla 29 Nivel organizacional de los funcionarios versus su nivel académico .....	124
Tabla 30 Baremos para la escala de bienestar laboral general (Rangos 1-7) .....	129
Tabla 31 Correlaciones.....	147
Tabla 32 Presupuesto de intervención.....	176



## Lista de figuras

Figura 1	Objetivos estratégicos y líneas estrategias EAB-ESP.....	7
Figura 2	Metas 2016 – 2010 establecidas para el proceso de talento humano.....	8
Figura 3.	Mapa de procesos versión 4 EAB-ESP.....	10
Figura 4	Servicios públicos .....	12
Figura 5	Organigrama General Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá - ESP. .....	14
Figura 6	Organigrama Gerencias de Zona .....	14
Figura 7	Zonas de gestión estratégica de servicios en Bogotá.....	15
Figura 8	Modelo de bienestar laboral general.....	92
Figura 9	Antigüedad en la empresa.....	122
Figura 10	Nivel educativo .....	125
Figura 11	Trabajadores con hijos .....	126
Figura 12	Trabajadores con personas a cargo .....	127
Figura 13	Estado civil del personal .....	128
Figura 14	Bienestar psicosocial.....	131
Figura 15	Afectos .....	132
Figura 16	Competencias.....	133
Figura 17	Expectativas .....	135
Figura 18	Efectos colaterales .....	137
Figura 19	Somatización.....	139
Figura 20	Desgaste .....	141
Figura 21	Alienación.....	143
Figura 22	Agotamiento emocional.....	144
Figura 23	Despersonalización .....	145
Figura 24	Realización personal .....	146
Figura 25	Modelo de bienestar para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá - ESP .....	159
Figura 26	Costo propuesta de intervención por componente .....	180

## Resumen

La investigación se desarrolló mediante el análisis del bienestar laboral y su relación con otros factores que influyen en la calidad de vida de los funcionarios que laboran en el servicio de alcantarillado de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP, grupo ocupacional que por el desarrollo de su labor, presentan condiciones y características que afectan diferentes dimensiones de su vida. Identificar los componentes más relevantes que interactúan con el bienestar laboral permitió consolidar la propuesta de intervención, el diseño de un modelo de bienestar que se estructuró teniendo en cuenta aspectos de calidad de vida laboral y que tiene como propósito mejorar las condiciones del trabajador en el contexto empresarial.

**Palabras clave:** Calidad de vida laboral, bienestar laboral.

## **Abstrac**

The research was developed through the analysis of work well-being and its relationship with other factors that influence the quality of life of the employees who work in the sewage service of the Water Supply, Sewerage and Sanitation Company of Bogotá - ESP, occupational group that by the development of their work, they present conditions and characteristics that affect different dimensions of their life. Identifying the most relevant components that interact with the work welfare allowed to consolidate the intervention proposal, the design of a welfare model that was structured taking into account aspects of quality of work life and that has the purpose of improving the conditions of the worker in the context business.

**Keywords:** Quality of working life, wellbeing.

## **Introducción**

Este trabajo tiene como propósito el diseño de un modelo de bienestar social empresarial con aplicación a empresas que presenten características similares. Elaborado con un enfoque en calidad de vida laboral que busca ocuparse de diferentes dimensiones del ser humano, disminuir los índices de absentismo, incrementar los niveles de compromiso y de satisfacción del trabajador, así como mejorar su percepción frente al bienestar laboral, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales y favoreciendo la gestión del personal en la organización.

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP cuenta con un programa de bienestar social basado en el cumplimiento de requisitos convencionales, lo cual ha limitado el diseño de elementos estructurados bajo el concepto de calidad de vida laboral que beneficien a los trabajadores, en especial, a los funcionarios que ejecutan las actividades del servicio de alcantarillado, por lo cual cobra importancia el llegar a formular estrategias de fortalecimiento para las iniciativas actuales, desde la comunicación, seguimiento, medición y aprovechamiento de las mismas por parte de los servidores.

El grupo ocupacional del servicio de alcantarillado por sus condiciones de trabajo, tienen necesidades y expectativas diferentes a los demás trabajadores de la organización, las cuales de ser enfrentadas y tratadas, contribuirían a mejorar su vida laboral y aportarían al crecimiento de las personas en la Empresa, fomentando mayor interés de parte de los diferentes actores en la construcción de programas que agreguen valor.

De acuerdo con lo expuesto, se presentará un análisis de lo que ha sido el programa de

bienestar social y cómo ha impactado en la calidad de vida laboral, determinando según los autores consultados elementos que deben estructurar las estrategias de mejoramiento del programa, con orientación a satisfacer las necesidades reales de los trabajadores y a obtener beneficios organizacionales que procuren la sostenibilidad de la empresa.

En el primer capítulo se encuentra el esbozo de los antecedentes y el contexto de la Empresa, narra elementos que aportan al dimensionamiento de la problemática que se presenta como lo son el contexto estratégico, la estructura organizacional, la conformación sociodemográfica de la empresa, los procesos misionales y aquellos que están directamente relacionados con la gestión del talento humano, entre otros, haciendo foco principalmente en el grupo ocupacional objeto del presente estudio.

En el segundo capítulo se establece el problema de investigación, los objetivos que se plantean en torno al bienestar laboral. Así mismo, la revisión teórica realizada brinda elementos para el manejo de conceptos que aportan al caso de estudio y permite constituir las categorías y subcategorías de investigación que enmarcan el desarrollo del documento. Se estipulan los objetivos de la investigación y las herramientas metodológicas para documentar y analizar la población objeto de estudio. Por otra parte, se describe el diseño metodológico utilizado para adelantar la investigación.

En el tercer capítulo, el recorrido teórico desarrolla las categorías y subcategorías de la investigación que evidencian la importancia de los conceptos abordados y aportan al diseño de un modelo de bienestar social empresarial. Así mismo, se estudian las posturas actuales en relación con los conceptos de calidad de vida laboral, bienestar social empresarial y el manejo de programas que permiten mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y apalancar la estrategia de la organización.

El cuarto capítulo da cuenta del desarrollo del proceso de recolección, organización, análisis e interpretación de la información obtenida. El instrumento utilizado permite obtener el diagnóstico del trabajo de campo realizado con personal del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP, población objeto de estudio. Adicional a lo anterior, se describe el proceso aplicado para la obtención de la información, la herramienta utilizada y los resultados alcanzados.

El quinto, recopila las conclusiones y recomendaciones elaboradas a partir de los resultados obtenidos y la información más representativa en el contexto de la investigación, elementos que aportan al diseño de un modelo de bienestar social empresarial con enfoque en calidad de vida laboral.

El último capítulo contiene el diseño de la propuesta, un modelo de bienestar social empresarial elaborado sobre una base teórica fundamentada en el concepto de calidad de vida laboral. El modelo pretende brindar elementos que permitan a las organizaciones enfocar sus recursos y esfuerzos para apalancar la estrategia, generar compromiso e incrementar los niveles de productividad. Por otra parte, busca proveer herramientas para lograr una adecuada caracterización de la población y la atención de las necesidades de los trabajadores de manera enfocada.

# Capítulo 1

## Contexto Organizacional

### 1.1 Antecedentes y contexto

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP (EAB-ESP) es una empresa industrial y comercial del estado 100% pública de propiedad del Distrito Capital, que nació en la Junta Administradora del Ramo de Aguas en 1869 (Rodríguez, 2003), constituida mediante el Acuerdo 5 de 1995 del Concejo Administrativo del Distrito Capital de Bogotá, vinculada a la Secretaria Distrital de Hábitat según el Decreto 121 de 2008 y encargada de la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado Sanitario y Alcantarillado pluvial en la ciudad.

El Concejo de Bogotá en el Acuerdo 6 de 1995 *"Por el cual se define la naturaleza jurídica de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP y se dictan otras disposiciones"*, determinó que la dirección y administración de la EAB-ESP se encuentra a cargo de una Junta Directiva integrada por el Alcalde Mayor de Bogotá, cuatro miembros designados libremente por él, tres vocales de control escogidos por el mismo mandatario y un representante del sector laboral. Así mismo, definió que el cargo de Gerente General es quien ejerce la labor de representante legal y de agente del Alcalde Mayor.

La Junta Directiva en el año 2012 amplió el objeto social de la Empresa incorporando el servicio público domiciliario de aseo, considerado como una actividad conexas y complementaria a las labores desarrolladas, decisión que fue implementada mediante el Acuerdo 12 de 2012, aclarando que en adelante el objeto social es “(...) la prestación de los servicios públicos

esenciales domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en la jurisdicción del Distrito Capital de Bogotá”.

Sumado a lo anterior, la Empresa debe estructurar su plataforma estratégica alineada a los planes de desarrollo del Distrito Capital y las directrices impartidas por la Alcaldía Mayor de Bogotá, las cuales cambian con cada administración. Para dar cumplimiento a lo expuesto, la EAB-ESP formuló su Plan General Estratégico (PGE) para el periodo 2016 – 2020, documento que contiene elementos como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos a cumplir para el cuatrienio. En el cuadro 1 se relacionan algunos de estos elementos:

*Cuadro 1 Elementos plataforma estratégica EAB-ESP*

Elemento	Descripción
Misión 2016 - 2020:	Agua para la vida, generando bienestar para la gente.
Visión 2016 - 2020:	Excelencia en la gestión empresarial del agua, compromiso y empresa para todos.
Valores corporativos:	<p>ORGULLO: Promovemos sentido de pertenencia por la empresa, para ser percibida como empresa insignia de la ciudad.</p> <p>VOCACIÓN DE SERVICIO: Nos debemos a los usuarios y a la satisfacción de sus necesidades y expectativa.</p> <p>SOLIDEZ: Somos una empresa sólida, sostenible y confiable que garantiza vocación de permanencia en el tiempo.</p> <p>CONOCIMIENTO TÉCNICO: Contamos con la experiencia e idoneidad técnica para cumplir nuestra misión, a través del trabajo en equipo y gestión del conocimiento.</p> <p>EFICIENCIA: Estamos comprometidos a adoptar las mejores prácticas orientadas al cumplimiento de los resultados.</p>
Principios:	<p>TRANSPARENCIA: - Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos. - Comunicamos de forma veraz y completa las actuaciones de la empresa. - Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas.</p> <p>RESPECTO: - Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes. - Cumplimos integral y cabalmente con la normatividad. - Cuidamos y preservamos el medio ambiente.</p>







Elemento	Descripción
Objetivos estratégicos:	Excelencia empresarial Eficiencia operacional Aporte a la calidad de vida Liderazgo y Reputación y credibilidad

Fuente: Elaboración propia – Información tomada del Plan General Estratégico de la EAB-ESP

La filosofía corporativa actual fue diseñada con el Plan General Estratégico (PGE) 2016 - 2020, se complementa con dos principios y cinco valores que brindan el marco de actuación de los servidores públicos que hacen parte de la EAB-ESP y determinan los comportamientos esperados por parte de los trabajadores, fue definida con la participación del nivel directivo de la Empresa teniendo en cuenta, según lo expresa el documento PGE, las necesidades, expectativas, tópicos de conocimiento, el valor agregado y la percepción de los grupos de interés.

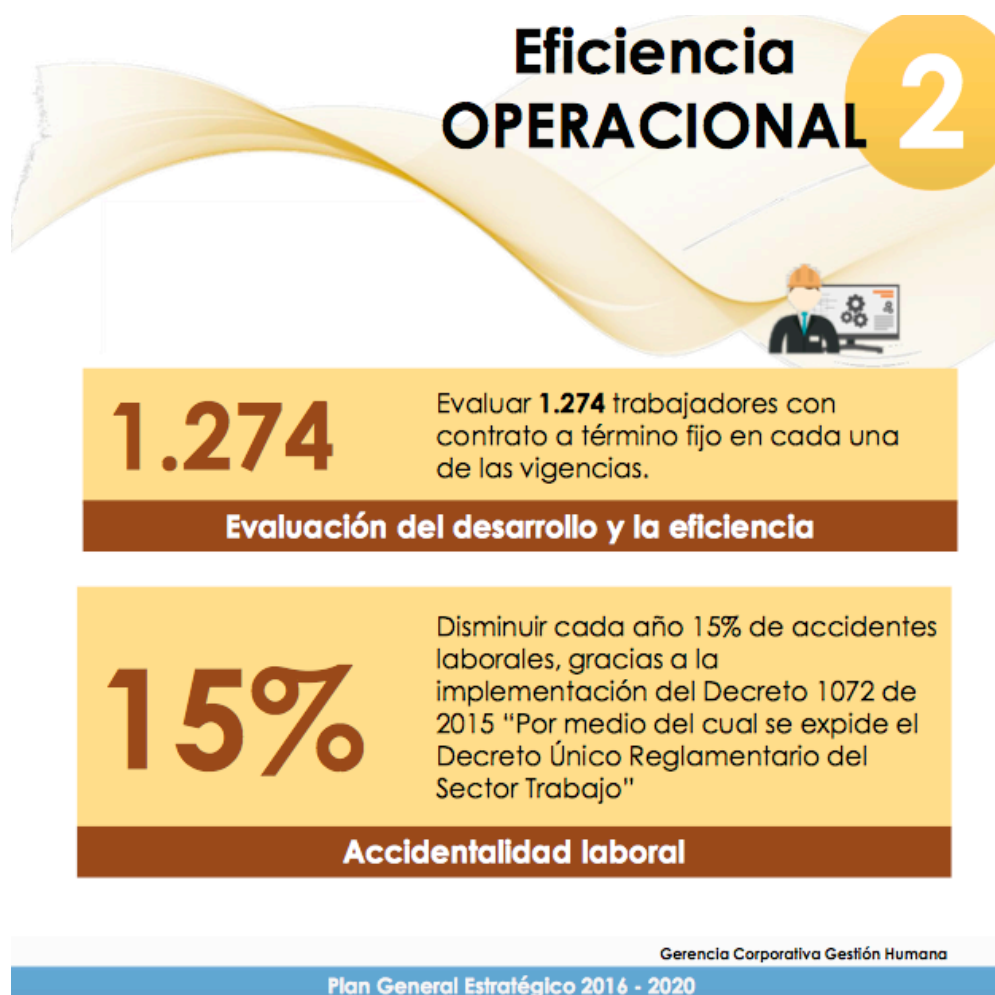
Los cinco objetivos diseñados por la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP se despliegan en diez líneas estratégicas para facilitar a las áreas la formulación de proyectos que aporten al cumplimiento del PGE, en la figura 1 se observa cada objetivo y las estrategias diseñadas:

Objetivos Estratégicos		Estrategias	
<b>1</b> <b>Excelencia empresarial</b> 	Alcanzar la excelencia en la gestión empresarial	1.1	<b>Sostenibilidad financiera</b> Garantizar la sostenibilidad financiera, a través de mecanismos de maximización de ingresos, ejecución de inversiones y optimización de costos y gastos
		1.2	<b>Sostenibilidad operativa</b> Ejecutar las inversiones para lograr la eficiente prestación del servicio
		1.3	<b>Sostenibilidad regulatoria</b> Ser proactivos en el cumplimiento e implementación de la normativa regulatoria
<b>2</b> <b>Eficiencia operacional</b> 	Ser eficientes en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado	2.1	<b>Prestación del servicio</b> Garantizar la prestación del servicio con altos estándares de calidad
		2.2	<b>Gestión organizacional</b> Fortalecer los procesos de apoyo para contar con una adecuada gestión organizacional
<b>3</b> <b>Aporte a la calidad de vida</b> 	Ser corresponsable con la gestión integral del agua, brindando calidad de vida y bienestar social	3.1	<b>Sostenibilidad ambiental</b> Promover acciones orientadas al cuidado del recurso hídrico
		3.2	<b>Dividendos sociales</b> Contribuir al bienestar social con la oferta de servicios ambientales
<b>4</b> <b>Liderazgo</b> 	Ser líderes en innovación y estar a la vanguardia tecnológica para garantizar la prestación del servicio	4.1	<b>Tecnología e Innovación</b> Contar con procesos sistematizados y promover prácticas innovadoras que faciliten la gestión de la Empresa
<b>5</b> <b>Reputación y credibilidad</b> 	Consolidar el posicionamiento institucional con prácticas de relacionamiento y gobernabilidad	5.1	<b>Relacionamiento</b> Mejorar la percepción de los grupos de interés hacia la empresa
		5.2	<b>Gobernabilidad</b> Fortalecer la gobernabilidad empresarial, a través de prácticas de transparencia y calidad

*Figura 1* Objetivos estratégicos y líneas estrategias EAB-ESP  
 Fuente: Plan General Estratégico 2016 – 2020 EAB-ESP

En la planeación estratégica de la EAB-ESP se incorpora el tema de talento humano en el objetivo número dos, Eficiencia Operacional, en la línea estratégica 2.2 Gestión Organizacional

con dos indicadores a desarrollar para el periodo 2016 – 2010, el primero orientado a la evaluación de 1.274 servidores públicos con contrato a término fijo y el segundo a la reducción del 15% de la accidentalidad laboral. Los demás objetivos estratégicos se enfocan en el cumplimiento de requerimientos normativos y la gestión con los usuarios. En la figura 2 se puede observar las metas establecidas por la administración para la Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa en cuanto al proceso de talento humano en el cuatrienio.



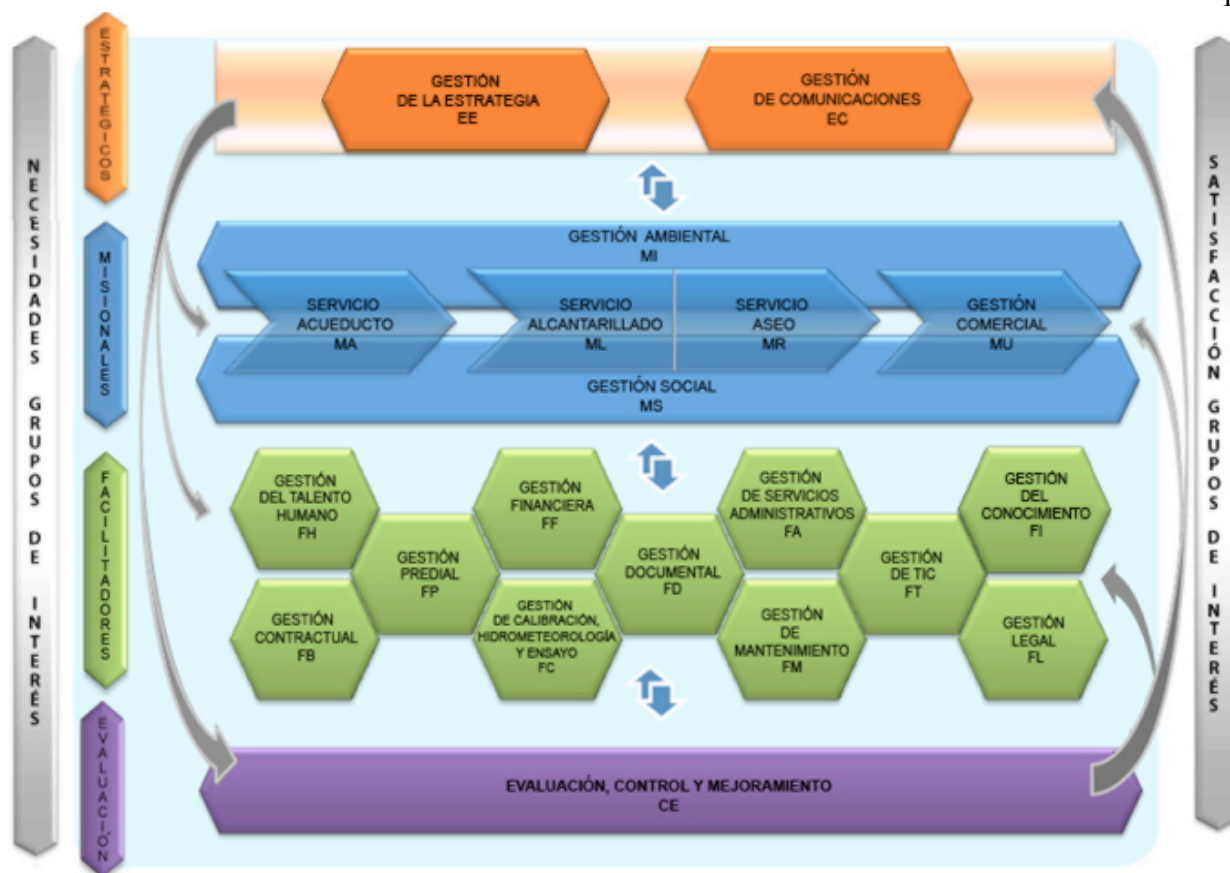
*Figura 2* Metas 2016 – 2010 establecidas para el proceso de talento humano  
Fuente: Plan General Estratégico 2016 – 2020 EAB-ESP

Es importante señalar que la planeación estratégica de la EAB-ESP y todos los planes, programas y proyectos que se desprenden de esta actividad, se reformulan cada cuatro años debido al cambio de administración. Los objetivos y estrategias se alinean con el Plan de Desarrollo Distrital presentado por el Alcalde Mayor de Bogotá, lo cual demanda de las instituciones distritales la formulación de acciones que atiendan lo solicitado por la Alcaldía.

Con los cambios de administración ingresan a la empresa nuevos directivos (gerentes, directores y asesores) establecidos por la Alcaldía Mayor de Bogotá, aspecto que incide en la Empresa, en los planes, programas y proyectos que se estén desarrollando en el momento, dado que todo debe ser acoplado a un nuevo estilo de dirección, a los lineamientos políticos que acompañan al cuerpo directivo y su visión de la forma en que se deben hacer las cosas.

El cambio en la forma de hacer las cosas, que establece el cuerpo directivo, afecta la continuidad de planes, programas y proyectos relacionados con la gestión de la EAB-ESP, conservando solo las estructuras que están reguladas por la ley y los demás temas tienden a ser modificados o desechados. Es así como se abandonan o cambian con el argumento de que no fueron diseñados en la administración que se encuentre vigente, programas como cambio de cultura organizacional, gestión del conocimiento y proyectos de intervención de clima, que en su momento tuvieron acogida en la organización.

Adicional a lo anterior, la Empresa ha constituido un mapa de procesos en su versión 4 conformado por cuatro niveles (Estratégicos, Misionales, Facilitadores y de Evaluación) y 20 procesos como se evidencia en la figura 3, al interior está soportado por 100 subprocesos y 565 procedimientos que determinan el quehacer en la ejecución de las actividades a cargo de la EAB-ESP.



*Figura 3.* Mapa de procesos versión 4 EAB-ESP  
Fuente: Intranet aplicativo mapa de procesos EAB-ESP

La interacción de los procesos se determina en las caracterizaciones que son armonizadas con la estructura organizacional de la Empresa. Se establecen como elementos de entrada de cada proceso los requerimientos y necesidades de las partes interesadas. Los procesos misionales están orientados a la prestación de los servicios públicos, entre los cuales encontramos el servicio de acueducto, alcantarillado, aseo, gestión comercial, gestión social y ambiental.

El servicio público domiciliario de acueducto, también denominado de agua potable, está dedicado a la distribución de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición. Además implica actividades complementarias como la captación de agua cruda, su procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte. Este proceso se desarrolla

en tres fases:

1. Fase de producción: Intervienen los subprocesos de captación, almacenamiento, aducción de agua cruda, tratamiento y mantenimiento en plantas de tratamiento.
2. Fase de conducción: Se ejecutan los subprocesos de infraestructura, distribución, control y mantenimiento de redes matrices.
3. Fase de distribución: Se desarrolla el subproceso de operación y mantenimiento de redes locales de acueducto.

Al servicio público domiciliario de alcantarillado le corresponde ejecutar la recolección de residuos, principalmente líquidos, por medio de tuberías y conductos. Aplica adicionalmente a las actividades complementarias de transporte, tratamiento y disposición final de tales residuos, proceso que se desarrolla en dos fases:

1. Fase de recolección y transporte: Interviene el subproceso de recolección de agua residual y lluvias por medio de las redes locales y secundarias. Así mismo, el subproceso de transporte y disposición de aguas lluvias y residuales a través de los sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial.
2. Fase de tratamiento y disposición: Se desarrolla para aguas lluvias y residuales a través de los sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial, interviene el subproceso denominado con este mismo nombre.

En la figura 4 se presenta el funcionamiento en predios o industrias de tres servicios públicos. Agua potable, corresponde al suministro del líquido tratado a través de medidores para el consumo de los usuarios; aguas residuales, son los residuos líquidos que son recolectados en los sistemas internos de cada predio o industria y dispuestos en la red troncal de la Empresa para

su transporte y posterior tratamiento. Por último las aguas lluvias, este sistema está diseñado para recolectar el agua de las precipitaciones y transportarlo por una red diferente a la de aguas residuales para su tratamiento.



*Figura 4* Servicios públicos

Fuente: Documento Técnico de Soporte Plan Maestro EAB-ESP

El servicio de aseo comprende las fases de recolección, transporte, disposición final de residuos sólidos, barrido y limpieza de áreas públicas, corte de césped, poda de árboles, recolección de escombros, operativos especiales de limpieza y recolección a grandes generadores, en el cual intervienen los subprocesos denominados con este mismo nombre.

El proceso misional de gestión social y ambiental, se integra de manera transversal, puesto que están en toda la cadena de valor del servicio, desde la captación del agua hasta la disposición final de las aguas lluvias y residuales.

El proceso de gestión comercial está enfocado en la atención de los usuarios de manera directa, da trámite a los requerimientos, necesidades y expectativas relacionadas con los servicios prestados, así como todo lo concerniente a la facturación de los mismos, ejecuta actividades como lectura, crítica y verificación, entre otros, por ende hace parte de la cadena de valor de la EAB-ESP.

Para prestar los servicios públicos domiciliarios a cargo, la Empresa cuenta con una estructura organizacional con tres niveles jerárquicos (Gerencias, direcciones y divisiones), conformada por 103 áreas entre las cuales se encuentran la Gerencia General, la Secretaria General, las Gerencias Corporativas de Servicio al Cliente, Sistema Maestro, Gestión Humana y Administrativa, Ambiental, Planeamiento y Control, Residuos Sólidos y Financiera, así como las gerencias de Tecnología y Jurídica, las cuales se detallan en la figura 5 con sus respectivas direcciones y divisiones.

De la Gerencia Corporativa de Servicio al Cliente se desprenden cinco gerencias de zona, como se puede observar en la figura 6, áreas que operan los servicios de acueducto, alcantarillado y gestión comercial, las cuales están sectorizadas en la ciudad de Bogotá con el propósito de brindar mayor cobertura y atender con oportunidad los requerimientos. En lo que corresponde al servicio de aseo, éste se presta con un operador externo que es controlado por la Gerencia Corporativa de Residuos Sólidos.



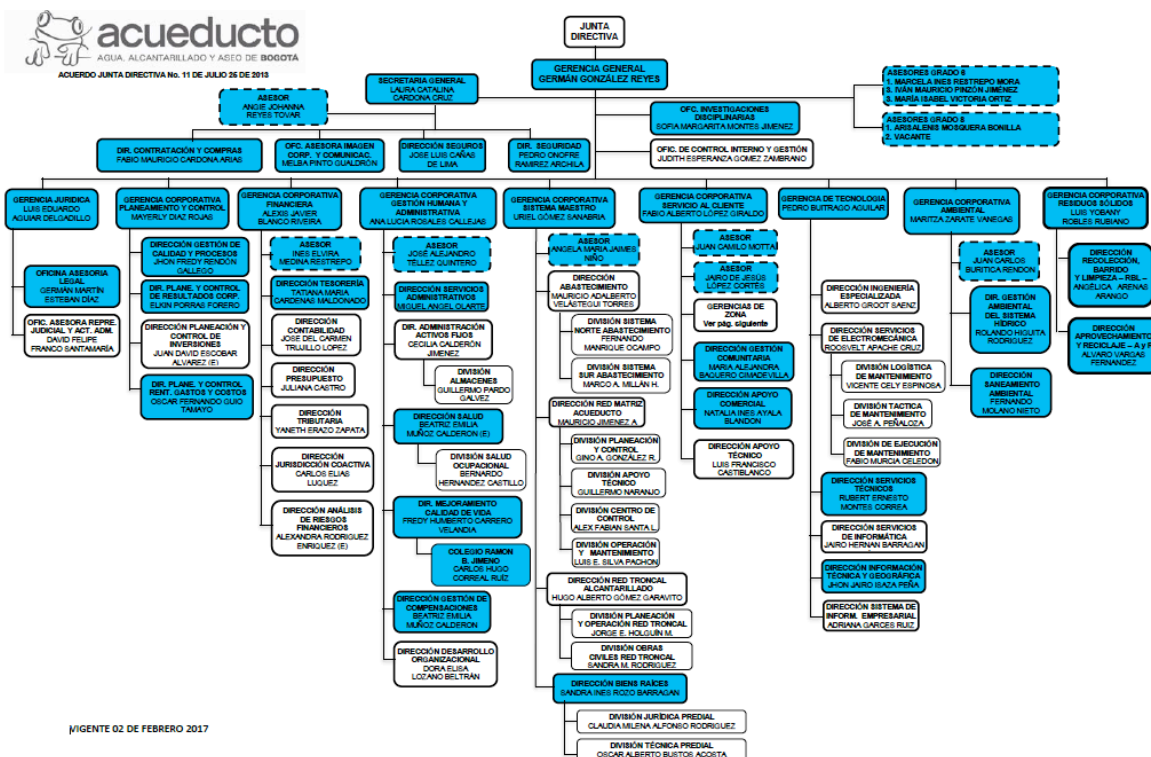


Figura 5 Organigrama General Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá - ESP.  
Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional de la EAB-ESP

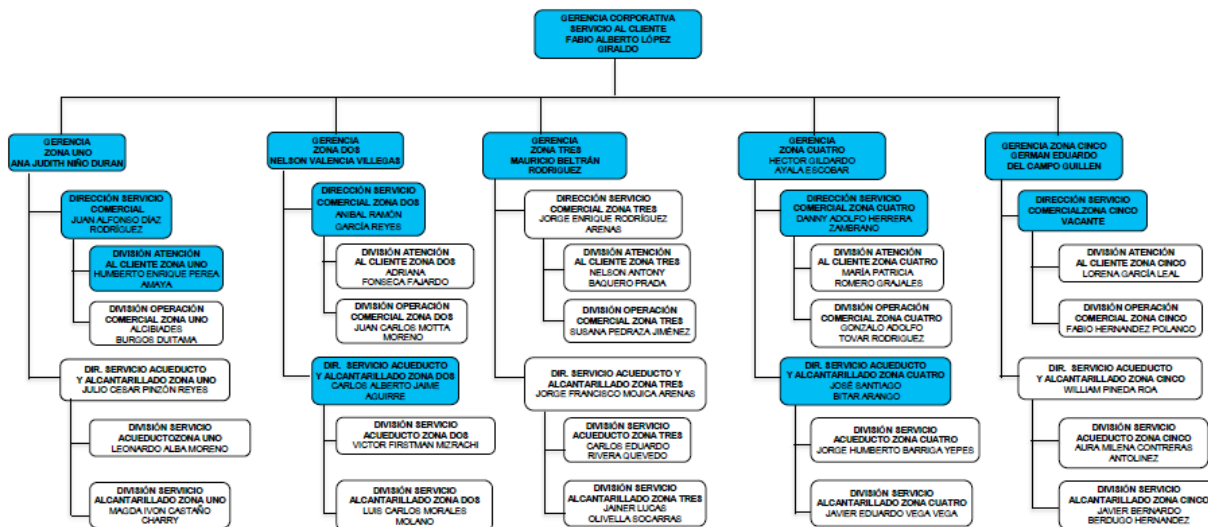


Figura 6 Organigrama Gerencias de Zona  
Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional de la EAB-ESP

La gestión operativa es atendida por personal que se encuentra distribuido en las cinco Gerencias de Zona, cada una maniobra en los sectores que se observan en la figura 7. Lo anterior implica la ejecución de las labores por parte de los trabajadores en las calles de la ciudad, cada zona con características diferentes por su geografía y condiciones socioeconómicas, entre otros aspectos.



*Figura 7 Zonas de gestión estratégica de servicios en Bogotá*  
Fuente: Documento Técnico – Plan Maestro Acueducto y Alcantarillado

El esquema de operación del servicio de alcantarillado se divide por actividades, entre las cuales se encuentran: limpieza del sistema de manera manual, con cabrestante, sondeo y

mantenimiento del sistema de alcantarillado con equipo de presión-succión, equipo de varilla, equipo de reconstrucción y el equipo de televisión (CCTV).

Para dar mantenimiento al sistema de alcantarillado es necesario que los funcionarios ingresen a estructuras como pozos de inspección, tuberías, canales, sumideros y cámaras, entre otras, que por lo general son espacios confinados que pueden presentar deformaciones, grietas, sedimentos, condiciones físicas no aptas para que las personas estén en estos ambientes, dado que transportan las aguas residuales domésticas e industriales.

En el proceso de revisión de dichas estructuras, los funcionarios deben verificar físicamente si existen obstáculos, desviaciones, deterioro, fugas, infiltraciones o cualquier otra situación que afecte el funcionamiento normal del sistema, por lo que están expuestos a distintos riesgos laborales como lo son mordedura de animales, gases venenosos o nocivos para la salud, malos olores, bacterias, virus, elementos contaminantes que se encuentran en las aguas residuales, así como colapsos de la infraestructura, entre otros, que pueden afectar su seguridad, salud y bienestar.

## **1.2 Planta de personal**

La EAB-ESP para su operación cuenta con 3.348 cargos en total, de los cuales 3.269 fueron creados con naturaleza de trabajador oficial con niveles profesionales, tecnólogos, técnicos y operativos y 79 cargos para empleados públicos con niveles de gerentes, directores, jefes de oficina asesora y asesores.

La planta de personal de la Empresa de Acueducto para el primer semestre de 2017 era de 3.278 servidores públicos, de los cuales 74 funcionarios son empleados de libre nombramiento y remoción con vinculación legal o reglamentaria, que ocupan los cargos de gerente general, secretario general, gerentes corporativos, gerentes, gerentes de zona, jefes de oficina, directores y

asesores; y 3.204 trabajadores oficiales con vinculación laboral mediante las modalidades de contrato a término indefinido, fijo y a labor.

En la tabla 1 se presenta la población de trabajadores de la Empresa, categorizada por género y tipo de vinculación, la cual está conformada por 898 mujeres que corresponde a un 27% del total de la planta y 2.380 hombres que representan el 73%. El 47% de la planta se encuentra vinculada a término indefinido, el 42% a término fijo y el 9% con contrato a labor.

*Tabla 1 Planta de personal EAB-ESP por género y tipo de vinculación*

GÉNERO	TIPO DE VINCULACIÓN				Total general
	Labor Contratada	Término Fijo	Término indefinido	Vinculación Legal o Reglamentaria	
Femenino	124	424	324	26	898
Masculino	177	946	1209	48	2380
<b>Total general</b>	<b>301</b>	<b>1370</b>	<b>1533</b>	<b>74</b>	<b>3278</b>

Fuente: Elaboración propia - Datos tomados del sistema de información empresarial

Por otra parte, en la tabla 2 se relaciona la planta de personal por rangos generacionales, el 23% de la planta son Baby Boomers, 769 funcionarios entre hombres y mujeres mayores de 53 años de edad; el 43% corresponde a generación X, 1.396 trabajadores en un rango de edad entre los 52 y 38 años; y el 34% restante son generación Y, empleados entre los 37 y 17 años. Es importante señalar que el personal está distribuido para atender labores administrativas y operativas, estas últimas desarrolladas en campo, actividades que se ejecutan en la ciudad de Bogotá, municipios circunvecinos, así como el municipio de la Calera y Chingaza.

Tabla 2 *Población total por rangos generacionales*

<b>GENERACIONES<sup>1</sup></b>	<b>Femenino</b>	<b>%</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Milenios (También conocidos como Generación Y): Nacidos entre 1980 y 2000	391	44%	722	30%	1.113	34%
Generación X: Nacidos entre 1965 y 1979	411	46%	985	41%	1.396	43%
Baby Boomers: Nacidos entre 1946 y 1964	96	11%	673	28%	769	23%
<b>Totales</b>	<b>898</b>	<b>100%</b>	<b>2.380</b>	<b>100%</b>	<b>3.278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos del sistema de información empresarial

Con el objeto de profundizar en la caracterización del grupo ocupacional específico para el cual se desarrolla el presente estudio, en la tabla 3 se relacionan las generaciones que conforman la planta de personal que se encuentra asignada a las Divisiones Servicio Alcantarillado de las zonas 1, 2, 3, 4 y 5. Como se puede evidenciar el 44% de la planta de personal es generación X y el 38% corresponde a la generación Baby Boomers, para un total de 275 personas ubicadas en estos dos rangos. Se cuenta con 127 funcionarios mayores de 53 años de los cuales 107 personas están dedicadas a labores operativas.

Tabla 3 *Población por rangos generacionales personal servicio alcantarillado*

<b>Generaciones</b>	<b>Femenino</b>	<b>%</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Milenios definidos por generación (también conocidos como Generación Y): Nacidos entre 1980 y 2000	5	29	55	17	60	18

<sup>1</sup> Rangos generacionales tomados como referencia del documento "Los Mitos de la Generación Milenio - CEB Corporate Leadership Council 2014"

<b>Generaciones</b>	<b>Femenino</b>	<b>%</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Generación X: Nacidos entre 1965 y 1979	10	59	138	43	148	44
Baby Boomers: Nacidos entre 1946 y 1964	2	12	125	39	127	38
<b>Total personal alcantarillado</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>318</b>	<b>100</b>	<b>335</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos del sistema de información empresarial

En cuanto al personal que labora en el servicio de alcantarillado, población objeto de estudio, la planta asciende a 335 funcionarios con distintos niveles jerárquicos, distribuidos en las cinco zonas de servicio. Esta planta de personal se compone de 17 mujeres y 318 hombres, el 94% del personal está vinculado con contrato laboral a término indefinido y el 6% con contrato a labor.

El 91% de la planta de personal que desarrolla las actividades del servicio de alcantarillado ejecuta sus labores en terreno, realizan el mantenimiento y limpieza del sistema de alcantarillado (tuberías, sumideros, pozos de inspección, cámaras y canales, entre otros), realizan sus actividades manualmente o con equipos de presión succión, equipos de cabrestantes y/o equipo de varilla. En la tabla 4 se detalla la composición de la planta asignada para atender el servicio de alcantarillado por cargos, tipo de vinculación, y género.

Tabla 4 *Planta de personal servicio de alcantarillado*

<b>COMPOSICIÓN PLANTA ALCANTARILLADO</b>	<b>TIPO DE VINCULACIÓN</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>LABOR CONTRATADA</b>	<b>TÉRMINO INDEFINIDO</b>	
<b>TOTAL PERSONAL FEMENINO</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>17</b>
Auxiliar Administrativo		2	2
Ayudante		7	7

COMPOSICIÓN PLANTA ALCANTARILLADO	TIPO DE VINCULACIÓN		TOTAL
	LABOR CONTRATADA	TÉRMINO INDEFINIDO	
Jefe de División		1	1
Profesional Especializado		1	1
Secretaria	2	3	5
Tecnólogo Operativo		1	1
<b>TOTAL PERSONAL MASCULINO</b>	<b>18</b>	<b>300</b>	<b>318</b>
Albañil		11	11
Auxiliar Administrativo		6	6
Ayudante	13	93	106
Ayudante Operativo	1	44	45
Conductor Operativo		37	37
Fontanero	1	3	4
Jefe de División		4	4
Operador de Cabrestantes		17	17
Operador Equipo Técnico Especializado		33	33
Profesional		2	2
Profesional Especializado		9	9
Soldador		1	1
Técnico	3	16	19
Técnico Administrativo		1	1
Tecnólogo en Obras Civiles		18	18
Tecnólogo Operativo		4	4
Topógrafo		1	1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>315</b>	<b>335</b>

Fuente: Elaboración propia – Datos tomados del sistema de información empresarial

La distribución de funcionarios en las Divisiones Servicio Alcantarillado para atender el proceso de alcantarillado, grupo objeto de estudio, se detalla en la tabla 5 en la cual se describe por cargo cuántos trabajadores están asignados a cada zona de servicio.

Tabla 5 *Distribución del personal de alcantarillado por zona*

DENOMINACIÓN DEL CARGO	PERSONAL DE ALCANTARILLADO POR ZONA					Total general
	Zona 5	Zona 4	Zona 2	Zona 3	Zona 1	
Albañil	2	1	4	2	2	11
Auxiliar Administrativo	2	2	2	2	0	8

DENOMINACIÓN DEL CARGO	PERSONAL DE ALCANTARILLADO POR ZONA					
	Zona 5	Zona 4	Zona 2	Zona 3	Zona 1	Total general
Ayudante	17	27	25	22	22	113
Ayudante Operativo	7	12	9	12	5	45
Conductor Operativo	7	5	5	9	11	37
Fontanero	0	1	0	3	0	4
Jefe de División	1	1	1	1	1	5
Operador de Cabrestantes	8	3	1	2	3	17
Operador Equipo Técnico Especializado	6	7	5	7	8	33
Profesional	0	1	0	1	0	2
Profesional Especializado	3	1	3	1	2	10
Secretaria	1	1	1	1	1	5
Soldador	0	0	0	1	0	1
Técnico	12	1	4	2	0	19
Técnico Administrativo	0	0	0	0	1	1
Tecnólogo en Obras Civiles	3	3	4	4	4	18
Tecnólogo Operativo	1	1	1	1	1	5
Topógrafo	0	0	1	0	0	1
<b>TOTALES</b>	<b>70</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	<b>71</b>	<b>61</b>	<b>335</b>

Fuente: Elaboración propia - Datos tomados del sistema de información empresarial

Para documentar la investigación, se tomó como grupo objeto de estudio al personal operativo de las Divisiones Servicio Alcantarillado de las zonas 2 y 3 que desarrollan sus labores en las sedes Edificio Central de Operaciones y en el Centro Operativo del Agua, esto teniendo en cuenta que las condiciones de estas zonas son homogéneas y permiten generar acciones para atender las situaciones que caracterizan su día a día, frente a las demás zonas se presentan variables adicionales que no fueron objeto de investigación del presente estudio.

Otro aspecto importante que evidencia una oportunidad de mejoramiento del plan de bienestar y de la calidad de vida laboral en la entidad es el nivel de ausentismo de la EAB-ESP, para lo cual se analizó la información del año 2016 y parte del 2017, como se puede evidenciar



en la tabla 6 para la vigencia 2016 y hasta marzo de 2017 se reportó un total de 50.515 días de ausentismo laboral en 2.574 funcionarios de la EAB-ESP, un promedio de 19.6 días por persona en un año y tres meses. Los conceptos más representativos son el de incapacidad general ambulatoria y su prórroga, en los casos que aplica, que registran el 64% del total de ausentismos; seguido por la licencia de maternidad con un 9%; las incapacidades por accidentes de trabajo y la prórroga que registran el 6%; por su parte las licencias no remuneradas ascienden al 4% y el permiso remunerado por calamidad doméstica el 4%.

Teniendo en cuenta las tipologías descritas en la tabla 6, el descanso por dominical compensado es considerado un tipo de ausentismo, parametrizado en el sistema de información empresarial de la EAB-ESP, que se otorga a los funcionarios operativos que trabajan tres turnos consecutivos los fines de semana (Sábado y domingo), por lo que se autoriza tomar un día de descanso compensado entre semana, novedad que debe ser registrada en el sistema para tener en cuenta la ausencia del trabajador y aspectos relacionados con la liquidación de beneficios como la prima de alimentación y de transporte, que son cancelados en jornada laboral ordinaria.

Es importante señalar que la Empresa hasta el mes de abril de 2017 cancelaba el 100% de la incapacidad laboral por enfermedad común, lo cual puede llegar a justificar el comportamiento de este concepto, registrando el porcentaje más alto con relación a otros tipos de ausentismos. Sin embargo, la Gerencia General de la EAB-ESP adoptó una medida en el primer semestre de 2017 que impactó estas cifras, ya que se consideraba que el pago del 100% obedecía a un compromiso convencional y después de realizar consultas a nivel jurídico y un análisis de las convenciones colectivas de trabajo vigentes, se logró determinar que el pago debía ser el que establece la ley, el 66.66%, lo cual ha denotado en la actualidad una disminución de los días de incapacidad, con respecto a periodos anteriores.

Tabla 6 *Días de ausentismos EAB-ESP por tipo de contrato*

<b>TIPO DE AUSENTISMO</b>	<b>Labor Contratada</b>	<b>Término Fijo</b>	<b>Término indefinido</b>	<b>Vinc. Legal o Reglam</b>	<b>Personal Retirado</b>	<b>Total general</b>
Descanso Remunerado x Horas Extras	43	80	148			271
Descanso x Dominical Compensado	15		92			107
Faltas de trabajo	1	247	135		64	447
Incapacidad Accidente de Trabajo	75	1.525	728		9	2.337
Incapacidad General Ambulatoria	1.292	12.481	9.817	164	666	24.420
Incapacidad General Hospital			20		2	22
Licencia Maternidad Prematuro		359				359
Licencia Maternidad	616	2.025	1.428		392	4.461
Licencia No Remunerada	54	436	1.000	94	305	1.889
Licencia Paternidad	70	484	257		8	819
Permiso matrimonio	25	129	34	5	5	198
Permiso Estudio		20	37		1	58
Permiso Licencia Maternidad Con	41	167	70		12	290
Permiso por muerte de familiar	92	522	682	14	31	1.341
Permiso remunerado por calamidad doméstica	58	944	1.090	10	71	2.173
Permiso Remunerado	48	212	406	54	28	748
Prorroga Incapacidad Accidente de Trabajo	2	522	422			946
Prorroga Incapacidad General Ambulatoria	184	3.550	3.791		215	7.740
Prorroga Licencia No Rem.			1.321		28	1.349
Retardo Ingreso		0				0
Suspensión por Incapacidad Pasantes					80	80
Suspensión			429		30	459
<b>Total general</b>	<b>2.616</b>	<b>23.703</b>	<b>21.907</b>	<b>341</b>	<b>1.947</b>	<b>50.515</b>

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del sistema de información empresarial SAP (Periodo de la información año 2016 a marzo de 2017)

En la tabla 7 se presenta por zonas de servicio y por tipo, el ausentismo laboral del

personal que atiende el servicio de alcantarillado para la vigencia 2016 a marzo de 2017, que registra 5.156 días, cifra que corresponde al 10% del total de la EAB-ESP y se concentra en 263 funcionarios, en su mayoría operativos. La zona cinco es la que presenta más horas de ausentismo laboral dado que registra 1.830 días, seguida de la zona 4 con 915 días, la zona 3 reporta 885 días, la zona 2 con 860 días y por último la zona 1 con 666 días de ausentismo laboral.

Así mismo, los cargos del personal de alcantarillado que más ausentismo laboral presentan en el periodo analizado son el de ayudante con 1.757 días que corresponden al 34,1% del total, conductor operativo con 554 días que representa el 10,7%, albañil con 552 días que expresa el 10,7%, ayudante operativo con el 9% que son 454 días y por último el operador de cabrestantes con el 6,7% lo cual corresponde a 345 días. Todos los cargos con más concentración de horas de ausentismo, desempeñan sus actividades en terreno.

Tabla 7 *Ausentismos del personal de las Divisiones de Servicio Alcantarillado por zona*

Tipo de ausentismo por cargo	Días de ausentismo laboral por zona de servicio						% por cargo
	Zona Uno	Zona Dos	Zona Tres	Zona Cuatro	Zona Cinco	Total general	
<b>Albañil (10 personas)</b>	<b>4</b>	<b>62</b>	<b>244</b>		<b>242</b>	<b>552</b>	<b>10,7%</b>
Faltas de trabajo			105			105	
Incapacidad Accidente Trabajo		23	22		32	77	
Incapacidad Gral. Ambulatoria	4	16	117		164	301	
Permiso remunerado calamidad doméstica		14				14	
Permiso Remunerado		2			1	3	
Prorroga Incapacidad Accidente Trabajo		7			45	52	
<b>Auxiliar Administrativo (5 personas)</b>			<b>2</b>	<b>21</b>	<b>47</b>	<b>70</b>	<b>1,4%</b>
Descanso Remunerado x Horas Extras					2	2	
Descanso x Dominical Compensado				1		1	

Tipo de ausentismo por cargo	Días de ausentismo laboral por zona de servicio						% por cargo
	Zona Uno	Zona Dos	Zona Tres	Zona Cuatro	Zona Cinco	Total general	
Incapacidad Gral. Ambulatorio			2	15	44	61	
Permiso remunerado calamidad doméstica				2		2	
Permiso Remunerado				3	1	4	
<b>Ayudante (94 personas)</b>	<b>428</b>	<b>332</b>	<b>119</b>	<b>425</b>	<b>453</b>	<b>1.757</b>	<b>34,1%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras	3	2		6		11	
Descanso x Dominical Compensado				28		28	
Faltas de trabajo				3		3	
Incapacidad Accidente Trabajo	4	6		50	3	63	
Incapacidad General Ambulatorio	249	222	93	194	89	847	
Licencia Maternidad				98	196	294	
Licencia No Remunerada				2	92	94	
Licencia Paternidad		27		8	27	62	
Permiso matrimonio	5					5	
Permiso por muerte de familiar		26	6	3		35	
Permiso remunerado calamidad doméstica	21	24	14	25	25	109	
Permiso Remunerado		10	6	3	14	33	
Prorroga Incapacidad Accidente Trabajo				5		5	
Prorroga Incapacidad General Ambulatoria	146	15			7	168	
<b>Ayudante Operativo (38 personas)</b>	<b>127</b>	<b>61</b>	<b>134</b>	<b>109</b>	<b>33</b>	<b>464</b>	<b>9,0%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras	1					1	
Descanso x Dominical Compensado				8		8	
Faltas de trabajo			2			2	
Incapacidad Accidente Trabajo	14	11	8			33	
Incapacidad General Ambulatorio	48	31	102	74	19	274	
Licencia Paternidad			9			9	
Permiso por muerte de familiar		13		20	6	39	
Permiso remunerado calamidad doméstica			6	6	6	18	
Permiso Remunerado	1	3	4	1	2	11	
Prorroga Incapacidad Accidente Trabajo	56	3				59	
Prorroga Incapacidad General Ambulatoria	7		3			10	

Tipo de ausentismo por cargo	Días de ausentismo laboral por zona de servicio						% por cargo
	Zona Uno	Zona Dos	Zona Tres	Zona Cuatro	Zona Cinco	Total general	
<b>Conductor Operativo (29 personas)</b>	<b>35</b>	<b>190</b>	<b>223</b>	<b>62</b>	<b>44</b>	<b>554</b>	<b>10,7%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras	1			1		2	
Incapacidad Accidente Trabajo					13	13	
Incapacidad General Ambulatorio	24	111	191	52	9	387	
Licencia Paternidad		9			9	18	
Permiso por muerte de familiar	6			6	5	17	
Permiso remunerado calamidad doméstica	4	8	2	3	4	21	
Permiso Remunerado		6			4	10	
Prorroga Incapacidad General Ambulatoria		25	30			55	
Suspensión		31				31	
<b>Fontanero (4 personas)</b>			<b>64</b>	<b>8</b>		<b>72</b>	<b>1,4%</b>
Descanso x Dominical Compensado				3		3	
Incapacidad Gral. Ambulatorio			57	2		59	
Permiso remunerado calamidad doméstica			1			1	
Permiso Remunerado			6	3		9	
<b>Jefe de División (5 personas)</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>0,6%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras	3			3	3	8	
Incapacidad General Ambulatorio		3	5	4	4	16	
Licencia No Remunerada		6				6	
<b>Operador de Cabrestantes (13 personas)</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>222</b>	<b>85</b>	<b>345</b>	<b>6,7%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras	1					1	
Incapacidad Accidente Trabajo				112	15	127	
Incapacidad General Ambulatorio	16	5	4	8	13	46	
Permiso por muerte de familiar			6		18	24	
Permiso remunerado calamidad doméstica	5			1	8	14	
Permiso Remunerado	1					1	
Prorroga Incapacidad Accidente Trabajo				96		96	
Prorroga Incapacidad General Ambulatorio				5		5	
Suspensión					31	31	

Tipo de ausentismo por cargo	Días de ausentismo laboral por zona de servicio						% por cargo
	Zona Uno	Zona Dos	Zona Tres	Zona Cuatro	Zona Cinco	Total general	
<b>Operador Equipo Técnico Especializado (21 personas)</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>142</b>	<b>2,8%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras				2		2	
Descanso x Dominical Compensado				4		4	
Incapacidad General Ambulatorio	14	15	16	18	30	93	
Licencia No Remunerada	3					3	
Licencia Paternidad		9				9	
Permiso por muerte de familiar	5			4		9	
Permiso remunerado calamidad doméstica		12			1	13	
Permiso Remunerado		4			3	7	
Prorroga Incapacidad General Ambulatorio				2		2	
<b>Profesional (2 personas)</b>			<b>5</b>	<b>2</b>		<b>7</b>	<b>0,1%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras.			3			3	
Incapacidad General Ambulatorio			2	2		4	
<b>Profesional Especializado (7 personas)</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>51</b>	<b>62</b>	<b>1,2%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras	5	2	1			8	
Incapacidad Accidente Trabajo					19	19	
Incapacidad General Ambulatorio	3				8	11	
Permiso remunerado calamidad doméstica					3	3	
Permiso Remunerado					1	1	
Prorroga Incapacidad Accidente Trabajo					20	20	
<b>Secretaria (5 personas)</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>0,8%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras				2		2	
Incapacidad General Ambulatorio	1	7	8	4	6	26	
Permiso Incapacidad General Ambulatorio	8			5		13	
<b>Soldador (1 persona)</b>			<b>2</b>			<b>2</b>	<b>0,0%</b>
Incapacidad General Ambulatorio			2			2	
<b>Técnico (10 personas)</b>		<b>80</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>129</b>	<b>2,5%</b>
Incapacidad General Ambulatorio		39	10	2	26	77	
Permiso por muerte de familiar		3			6	9	

Tipo de ausentismo por cargo	Días de ausentismo laboral por zona de servicio						% por cargo
	Zona Uno	Zona Dos	Zona Tres	Zona Cuatro	Zona Cinco	Total general	
Permiso remunerado calamidad doméstica					3	3	
Permiso Remunerado					2	2	
Prorroga Incapacidad General Ambulatorio		38				38	
<b>Técnico Administrativo (1 persona)</b>	<b>4</b>					<b>4</b>	<b>0,1%</b>
Incapacidad General Ambulatorio	4					4	
<b>Tecnólogo en Obras Civiles (13 personas)</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>787</b>	<b>865</b>	<b>16,8%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras	2					2	
Descanso x Dominical Compensado				1		1	
Faltas de trabajo					22	22	
Incapacidad General Ambulatoria	2	25	27	5	16	75	
Permiso por muerte de familiar				5		5	
Permiso remunerado calamidad doméstica		3			2	5	
Permiso Remunerado					2	2	
Prorroga Incapacidad General Ambulatorio			8		439	447	
Suspensión					306	306	
<b>Tecnólogo Operativo (4 personas)</b>		<b>25</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>42</b>	<b>0,8%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras				3		3	
Incapacidad General Ambulatoria		12	3	3		18	
Permiso por muerte de familiar			4		3	7	
Permiso Remunerado		1			1	2	
Prorroga Incapacidad General Ambulatorio		12				12	
<b>Topógrafo (1 persona)</b>		<b>19</b>				<b>19</b>	<b>0,4%</b>
Incapacidad General Ambulatorio		19				19	
<b>Total general</b>	<b>666</b>	<b>860</b>	<b>885</b>	<b>915</b>	<b>1.830</b>	<b>5.156</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del sistema de información empresarial SAP (Periodo de la información año 2016 a marzo de 2017)

En la tabla 8 se observa en el personal operativo que atiende las labores del servicio de alcantarillado los tipos de ausentismo laboral, la mayor cantidad se concentra en Incapacidad

General Ambulatoria con 3.057 días de ausentismo que representa el 59%, la incapacidad por accidente de trabajo registra el 11% con 554 días, la suspensión del personal un 7% con 368 días y la licencia de maternidad el 6%. Los permisos que se otorgan por conceptos como matrimonio, muerte de un familiar, remunerado por calamidad doméstica y remunerado registran 451 días, que corresponden al 9% del total.

Tabla 8 *Cantidad de días de ausentismo en el personal de alcantarillado*

<b>Tipo de ausentismo del personal alcantarillado</b>	<b>Total días de ausentismo</b>	<b>%</b>
Descanso Remunerada x Horas Extras	44	1%
Descanso x Dominical Compensado	45	1%
Faltas de trabajo	132	3%
Incapacidad Accidente Trabajo	332	6%
Incapacidad General Ambulatorio	2.320	45%
Licencia Maternidad	294	6%
Licencia No Remunerada	103	2%
Licencia Paternidad	98	2%
Permiso matrimonio	5	0%
Permiso por muerte de familiar	145	3%
Permiso remunerado calamidad doméstica	216	4%
Permiso Remunerado	85	2%
Prorroga Incapacidad Accidente Trabajo	232	4%
Prorroga Incapacidad General Ambulatorio	737	14%
Suspensión	368	7%
<b>Total general</b>	<b>5.156</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos del sistema de información empresarial

Otra tipología de ausentismos, que en la EAB-ESP es denominada como “Presencias” es la que está relacionada con el otorgamiento de los permisos sindicales, que son autorizados en cumplimiento de las convenciones colectivas de trabajo, en las tablas 9 y 10 se encuentra la relación por cada organización sindical de los días de permiso asignados desde el 1 de enero de 2016 hasta el 30 de mayo de 2017 para trabajadores de distintas áreas de la Empresa.



Tabla 9 *Permisos sindicales SINTRASERPUCOL 2016 - 2017*

CONCEPTO	TIEMPO PACTADO SEGÚN CONVENCION COLECTIVA 2015 – 2019 (en días)		TIEMPO OTORGADO (en días)	
	Año 2016	Año 2017	Año 2016	Año 2017
Artículo 66, Literal a Permisos permanentes a miembros de la junta directiva y permisos remunerados trabajadores afiliados para actividades de representación	600	614	586	171
Artículo 66, literal b Permisos para preparación de los pliegos de peticiones	75	75	72,75	73,5
Artículo 67 Permisos preparatorios y de desarrollo de comités obrero patronales	144	159	129	159
<b>Total Días</b>	<b>819</b>	<b>848</b>	<b>787,75</b>	<b>403,5</b>

Fuente: Base de datos permisos sindicales SINTRASERPUCOL – Dirección Mejoramiento Calidad de Vida

Los permisos sindicales de la organización sindical SINTRASERPUCOL se acumulan de una vigencia a otra, de acuerdo con lo pactado en la convención colectiva suscrita con ellos.

Tabla 10 *Permisos sindicales SINTRAEMSDES 2016 - 2017*

CONCEPTO	TIEMPO PACTADO SEGÚN CONVENCION COLECTIVA 2015-2019 (en días)		TIEMPO OTORGADO (en días)	
	Año 2016	Año 2017	Año 2016	Año 2017
Artículo 158, Literal A Permisos permanentes a miembros de la junta directiva y permisos remunerados trabajadores afiliados para actividades de representación	800	800	799,00	152,50

CONCEPTO	TIEMPO PACTADO SEGÚN CONVENCIÓN COLECTIVA 2015-2019 (en días)		TIEMPO OTORGADO (en días)	
	Año 2016	Año 2017	Año 2016	Año 2017
Artículo 158, Literal B Permisos por elección de la Junta Directiva y para preparación de los pliegos	100	100	13	0
Artículo 159 Permisos preparatorios y de desarrollo de comités obrero patronales	200	200	71	22
<b>Total Días</b>	<b>1100</b>	<b>1100</b>	<b>883</b>	<b>174,5</b>

Fuente: Base de datos permisos sindicales SINTRAEMSDES – Dirección Mejoramiento Calidad de Vida

Los permisos que se otorgan en cumplimiento a las convenciones colectivas de trabajo vigentes, se amparan en lo establecido en el artículo 3 del Convenio 087 de la OIT sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, lo cual aduce que las actividades que realizan los funcionarios en el marco del permiso sindical hacen parte de la autonomía sindical, por lo que solo se controla la cantidad de días autorizados.

El ausentismo laboral para las vigencias 2016 y 2017 para la EAB-ESP incluidos los permisos que se otorgan a los funcionarios por solicitud de las organizaciones sindicales, ascienden a 52.763,75 días.

### 1.3 Estudios realizados por la EAB-ESP

Con el propósito de obtener información cuantitativa y cualitativa que aporte al conocimiento integral de la entidad, así como a identificar los impactos que están generando las actuales iniciativas de bienestar y desarrollo, se hace a continuación la recopilación de los datos recientes existentes en el área de gestión humana, que corresponden a estudios realizados por la EAB-ESP, los cuales aportan información que permite determinar en algunos casos

características de la población, la percepción de los funcionarios en diversas situaciones, tendencias de la Empresa, así como contrastar los resultados de la investigación.

### **1.3.1 Medición de clima organizacional.**

En el año 2015 la EAB-ESP adelantó el estudio de clima laboral con la empresa Synerg Consulting Group, este estudio planteo como objetivo “Obtener información sobre lo que es VALIOSO para nuestra gente y la forma como perciben la EAB-ESP identificando sobre qué tanto la EAB-ESP es una entidad amada por sus servidores públicos”.

En el informe final de medición de clima y cultura organizacional, presentado a la EAB-ESP, la estructura del instrumento contaba con 3 ejes (i) Clima y Contexto Organizacional, (ii) Influencia Líder y (iii) Micro Clima Equipo de trabajo y una escala de valoración definida en cinco rangos:

- 1) 0 – 40 Crítico
- 2) 40 – 60 Debilidad
- 3) 60 – 70 Aceptable
- 4) 70 – 90 Bueno
- 5) 90 – 100 Excelente

Se indagó con el contratista que ejecutó esta actividad sobre el fundamento teórico del instrumento utilizado, el cual proporcionó un documento denominado “Propuesta técnica” que contiene las definiciones de clima y cultura organizacional, sin referencia teórica.

Según la ficha técnica del documento de medición de clima laboral, la población a medir de la EAB-ESP eran 3.399 servidores públicos, el instrumento fue aplicado a tan solo 1.630 trabajadores con una cobertura del 48%, un nivel de confianza del 98% y un margen de error del 2%. De los servidores participantes el 29% corresponden a niveles operativos, el 21% a

tecnólogos, el 19% a técnicos y el 1% a profesionales.

El estudio presentó una caracterización de la población censada en la cual el 60% de las 1.630 personas correspondían a hombres y el 40% a mujeres. Del total de la muestra el 96% manifestó ser heterosexual, el 2% bisexual, el 1% transexual y el 1% restante gay.

Así mismo, se presentó el estado civil de los participantes en el estudio entre los cuales el 34% informan tener vínculo matrimonial vigente, el 30% son solteros, el 28% conviven en unión libre, el 7% son separados o divorciados y el 1% son viudos.

Los rangos de edad de los 1.630 trabajadores a los cuales se les aplicó el instrumento de medición de clima organizacional es el siguiente:

- 2% de la población es mayor de 60 años
- 18% de la población está entre 51 y 60 años
- 15% está entre 46 y 50 años
- 14% está entre los 41 y 45 años
- 14% está entre los 36 y 40 años
- 14% está entre los 31 y 35 años
- 11% está entre los 27 y 30 años
- 8% está entre los 23 y 26 años
- 4% está entre los 18 y 22 años

En la descripción que se realiza de la población a la cual se le aplicó el instrumento, se encontró que el 53% tiene pareja con uno o más hijos, el 13% vive con sus padres, el 10% tienen hijos pero no tienen pareja, el 8% tienen pareja pero no tienen hijos, el 7% vive solo, el 6% viven con otros familiares y el 3% tiene otra composición de hogar. El 69% manifestó ser cabeza de familia y el 31% no.

Adicional a lo anterior, se caracterizó al personal por su antigüedad y por su escolaridad informando que el 8% de la población llevaba más de 25 años, el 7% entre 20 y 25 años, el 10% de la población estaba entre 15 y 19 años de antigüedad, el 6% entre 11 y 14 años, otro 6% de 8 y 10 años en la EAB-ESP, un 16% llevaba de 4 a 7 años en la Empresa, el 35% de 1 a 3 años y el 12% al momento del estudio tenían 1 año de vinculados.

El 5% de la población a la cual se le aplicó el estudio de clima tiene Maestría/MBA, el 21% tiene especialización, el 17% es profesional, el 11% es estudiante universitario, el 17% es técnico o tecnólogo, el 9% es estudiante de carreras técnicas o tecnológicas, el 19% es bachiller y el 1% tiene primaria.

Los resultados del índice de clima corporativo arrojaron un nivel de satisfacción del 66.55%, la evaluación por instrumento determinó que el nivel de clima y cultura llegó al 63.18%, el concepto de liderazgo alcanzó el 64.39% y el microclima arrojó el 72.08%.

Los conceptos evaluados por instrumento se clasifican en la tabla 11 que contiene cada uno de los elementos y el nivel de satisfacción obtenido en general para la EAB-ESP.

Tabla 11 *Resultados medición de clima por concepto*

<b>Clima y Cultura</b>	<b>%</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>%</b>	<b>Microclima</b>	<b>%</b>
Condiciones laborales	62,56	Crear	68,35	Comunicación efectiva	66,71
Direccionamiento estratégico	65,63	contexto		Objetivo en común	79,92
Gestión del talento humano	58,23	Sostener	60,22	Planeación	65,24
Liderazgo organizacional	52,66	contexto		Relaciones sólidas	65,91
Satisfacción	71,50	Operar	64,61	Roles	80,37
Valores	68,52	contexto		Toma de decisiones	74,32

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos informe de clima organizacional EAB-ESP 2015

En la tabla 12 se puede evidenciar los resultados de la medición de clima organizacional por cada una de las gerencias que componen la Empresa, la gerencia que registro el menor nivel de satisfacción es Tecnología con el 59.54% y la gerencia general fue la que reportó el mayor porcentaje con el 81.13%. Sin embargo, es necesario observar que no es representativa el área con el mayor porcentaje dado que corresponde a la participación de un solo funcionario.

La Gerencia Corporativa de Servicio al Cliente fue el área que mayor nivel de participantes tuvo en este proceso, de los 1.630 trabajadores que aplicaron la herramienta de medición de clima 831 eran funcionarios de la citada área, esto corresponde al 51%, tal como se evidencia en la tabla 12. Así mismo, de los 831 trabajadores de la Gerencia Corporativa de Servicio al Cliente el 23% fueron 193 funcionarios que laboran en el subproceso de alcantarillado, grupo objeto de estudio.

*Tabla 12 Resultado clima organizacional por gerencias*

<b>Área</b>	<b>% de satisfacción</b>	<b>Cantidad de participantes</b>	<b>% de participación</b>
Gerencia General	81,13	1	0,1%
Oficina de Control Interno	81,06	18	1,1%
Oficina de Investigaciones Disciplinarias	64,81	21	1,3%
Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control	66,85	43	2,6%
Gerencia Jurídica	77,22	19	1,2%
Gerencia Corporativa Financiera	70,28	103	6,3%
Gerencia Corporativa de Sistema Maestro	62,05	207	12,7%
Gerencia Corporativa Ambiental	69,69	34	2,1%
Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa	67,17	192	11,8%
Gerencia de Tecnología	59,54	83	5,1%
Gerencia Corporativa de Servicio al Cliente	66,34	831	51,0%

Área	% de satisfacción	Cantidad de participantes	% de participación
Gerencia Corporativa de Residuos Sólidos	65,64	6	0,4%
Secretaria General	75,30	72	4,4%

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del informe de clima EAB-ESP 2015

Otro aspecto importante que fue evaluado con la aplicación de la herramienta de medición de clima laboral, fue el posicionamiento de los valores corporativos, medición que obtuvo el 68.52% de satisfacción, se realizaron cuatro preguntas que cuestionaban el compromiso, la transparencia y el conocimiento de los servidores públicos en este tema, lo cual se describe en la tabla 13.

Tabla 13 *Posicionamiento de los valores de la EAB-ESP*

Pregunta	Calificación	Valoración
En la EAB-ESP asumimos y cumplimos los compromisos que adquirimos.	78,02	Bueno
La EAB-ESP es transparente en sus actuaciones, generando seguridad y confianza en sus servidores públicos.	64,06	Aceptable
Los servidores públicos de la EAB-ESP se comportan de forma transparente y consistente con nuestros principios y Valores.	62,34	Aceptable
Conozco Los valores corporativos de la EAB-ESP.	69,67	Aceptable

Fuente: Informe de clima laboral EAB-ESP 2015 - Valores

Uno de los porcentajes más bajos se relaciona con el comportamiento de los servidores públicos, se cuestiona la transparencia y la consistencia del actuar de los funcionarios con los principios y valores, sin embargo no hay más nivel de detalle que permita orientar o aclarar el resultado que puntó en el 62.34% de satisfacción.

Para ahondar en los resultados de la medición de clima realizada en el año 2015, que están relacionados con el grupo objeto de estudio, en la tabla 14 se presenta el comportamiento de los elementos evaluados en la medición de clima corporativo (Clima y cultura, liderazgo y microclima) en el personal de las Divisiones del Servicio de Alcantarillado en las zonas 1, 3, 4 y 5 a excepción de la zona 2, dado que solo se cuenta con la medición que se realizó a nivel de la Dirección de Acueducto y Alcantarillado.

Las Divisiones de Servicio de Alcantarillado de cada zona son las áreas que por estructura organizacional tienen a su cargo la administración del personal que ejecuta el proceso de alcantarillado, grupo objeto de estudio, estas divisiones dependen a su vez de las Direcciones de Acueducto y Alcantarillado de cada zona.

Tabla 14 *Medición de clima corporativo en el personal del servicio alcantarillado.*

Área	Cantidad de trabajadores	Índice de Clima Corporativo	Clima y cultura	Liderazgo	Microclima	Participantes
División Servicio Alcantarillado Zona 1	61	55,37	57,04	50,37	62,03	56
Dirección de Acueducto y Alcantarillado Zona 2	70	65,69	61,40	65,63	74,37	31
División Servicio Alcantarillado Zona 3	71	55,74	56,29	49,90	66,33	39
División Servicio Alcantarillado Zona 4	67	56,61	56,75	59,24	66,07	33
División Servicio Alcantarillado	70	65,56	63,35	63,90	73,28	34



Área	Cantidad de trabajadores	Índice de Clima Corporativo	Clima y cultura	Liderazgo	Microclima	Participantes
Zona 5						
<b>Valores promedio por elemento</b>		<b>59,79</b>	<b>58,96</b>	<b>57,80</b>	<b>68,41</b>	<b>193</b>

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos del informe de clima organizacional EAB-ESP 2015

La medición de clima al personal del servicio de alcantarillado se aplicó en 193 funcionarios de 339, esto corresponde al 57% del total de la planta que atiende este servicio. La zona con más baja calificación en los cuatro componentes evaluados es la zona 1, que registra en promedio el 56%, seguida por la zona 3 con el 57%, la zona 4 con el 59.66%, la zona 5 con el 66.52% y por último la zona 2 con el 66.77%. El elemento que más baja calificación obtuvo por parte del personal de las cinco zonas fue liderazgo que registro el 57.8%.

Los resultados obtenidos en el estudio de clima, evidencian algunas situaciones que es necesario intervenir, como lo son los bajos niveles de satisfacción de los funcionarios, el tema de liderazgo y el posicionamiento de los valores corporativos, entre otros aspectos. Adicional a lo anterior, el perfil sociodemográfico provee información valiosa que pueden nutrir el diseño de actividades de bienestar para los trabajadores y su entorno familiar y social.

### **1.3.2 Estudio de riesgo psicosocial.**

Se aborda el análisis del estudio de riesgo psicosocial dado que este puede aportar elementos para estructurar en el plan de bienestar actividades que contribuyan a mitigar los factores de riesgo que se presentan en la EAB-ESP.

En el año 2012 la División de Salud Ocupacional de la EAB-ESP elaboró y aplicó una encuesta que reunía algunos factores básicos intralaborales, extralaborales e individuales, para lo cual se basaron en la Resolución 002646 de 2008 del Ministerio de Protección Social “Por la cual

se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.”

Según la información suministrada, el instrumento diseñado por la Empresa fue aplicado a 1.642 personas, de los cuales 207 eran contratistas, 5 personas eran personal de la Contraloría de Bogotá que fueron catalogados como visitantes y a 1.430 trabajadores de la EAB-ESP. Es importante señalar que con corte a 31 de diciembre de la vigencia 2012, según el sistema de información empresarial, se encontraban vinculados 1.902 trabajadores a la planta de personal, lo cual significa que el instrumento fue aplicado al 75.18% del total de funcionarios.

Para el estudio de riesgo psicosocial, la estructura del instrumento diseñado por la EAB-ESP en el año 2012 contaba con 9 puntos:

1. Datos socio demográficos
2. Contenido de la tarea
3. Relaciones interpersonales
4. Organización tiempo de trabajo
5. Gestión de personal
6. Condiciones de trabajo
7. Condiciones extralaborales
8. Consumo de sustancias psicoactivas
9. Autoreporte de síntomas

Teniendo en cuenta la información suministrada por la Dirección Salud la participación por gerencias en el estudio de riesgo psicosocial es la que se describe en la tabla 15. Las

gerencias que registran la mayor cantidad de funcionarios que participaron en este estudio son Sistema Maestro, Tecnología y Servicio al Cliente, teniendo en cuenta que las gerencias de zona hacen parte de ésta última.

*Tabla 15 Participantes por gerencia en el estudio de riesgo psicosocial*

<b>Área</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>% por gerencia</b>
Gerencia Jurídica	48	3
Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control	29	2
Gerencia Corporativa Financiera	130	9
Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa	145	10
Gerencia Corporativa de Sistema Maestro	212	15
Gerencia Corporativa de Servicio al Cliente	63	4
Gerencia de Tecnología	219	15
Gerencia Corporativa Ambiental	42	3
Gerencia General	77	5
Gerencia Zona Uno	50	3
Gerencia Zona Dos	75	5
Gerencia Zona Tres	148	10
Gerencia Zona Cuatro	49	3
Gerencia Zona Cinco	97	7
No responde	46	3

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos del informe de riesgo psicosocial 2012

Las tablas 16, 17, 18, 19, 20 y 21 describen la estructura y contenido de cada uno de los nueve elementos evaluados por la EAB-ESP en el año 2012 y los resultados obtenidos en la población encuestada, con observaciones realizadas por los profesionales de la Dirección Salud que en su momento fueron plasmados en la herramienta.

Tabla 16 *Contenido de la Tarea*

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	NR	
¿Puede decidir libremente cómo hacer su trabajo?	81%	17%	2%	Siguen parámetros de superiores y manuales de funciones. De los cargos.
¿Sus tareas o funciones son suficientemente claras?	90%	8%	2%	Las personas que respondieron NO manifestaron que no siempre son claras y que no hubo inducción.
¿Se siente satisfecho con las tareas propias de su cargo?	88%	10%	2%	Quienes no contestaron manifiestan que pueden aprender más y dar más de sí mismas.
¿Las tareas que realiza son peligrosas?	28%	69%	3%	Las personas que dicen si argumentan: escalera en mal estado, contaminación ambiental en terreno, contacto con aguas negras y productos químicos.
¿Considera su trabajo aburridor?	8%	90%	2%	No hubo comentarios
¿Tiene responsabilidad de personas, bienes o materia prima?	58%	40%	2%	Equipos, herramientas y estaciones livianas
¿Su trabajo exige velocidad?	47%	48%	6%	En respuesta a emergencias y calidad.
¿Su trabajo es monótono o repetitivo?	37%	58%	5%	No hubo comentarios
¿Su trabajo es bajo presión por parte de clientes internos o externos?	45%	50%	5%	En algunas ocasiones.
¿Cuenta con máquinas, herramientas y equipos adecuados para desempeñar sus trabajos?	82%	14%	4%	Falta mantenimiento, mayor tecnología, sillas y escritorios no son apropiados...

Fuente: Resultados estudio de riesgo psicosocial EAB-ESP 2012 – Dirección Salud

El factor “Contenido de la tarea” en general fue calificado por los trabajadores como

adecuado en cuanto al conocimiento de la labor y el nivel de satisfacción que manifiestan los funcionarios frente a su labor, sin embargo existen aspectos que pueden ser abordados y que obtuvieron calificaciones promedio para mejorar su percepción, como lo fueron la monotonía, la presión que ejercen clientes externos o internos y la conciencia del trabajador sobre los riesgos asociados a la tarea.

Tabla 17 *Relaciones Interpersonales*

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	NR	
1. ¿Su jefe inmediato es cordial y amable al hablar con usted?	91%	6%	3%	Comentan que algunas veces, un trabajador respondió que el jefe tenía los valores invertidos y otro manifestó que su jefe no tomaba decisiones.
2. ¿Cuándo tiene problemas en su trabajo puede contar con sus compañeros?	87%	10%	4%	Algunas veces y por rotación de turnos se dificulta
3. ¿Su trabajo le permite comunicarse libremente con sus compañeros?	90%	6%	4%	Los trabajadores que respondieron que No o no contestaron manifestaron que a veces.
4. ¿La comunicación en su trabajo es buena? ¿La forma de comunicarse es: directa __ indirecta __ internet __ escrita ____ otra __ Cuál?	74%	5%	21%	Las formas más comunes son: directa, radioteléfono, internet, escrita y lotus.
5. ¿Sus compañeros de trabajo son respetuosos de las creencias y aptitudes de los demás?	85%	9%	6%	Comentan que son muy pocos las personas que no respetan.
6. ¿Los compañeros y jefes son colaboradores para realización de trabajos?	87%	8%	5%	Manifiestan que no todos los jefes ni todos los compañeros...

Fuente: Resultados estudio de riesgo psicosocial EAB-ESP 2012 – Dirección Salud

El elemento “Relaciones interpersonales” fue percibido en general como favorable, sin embargo algunos factores son susceptibles de mejora como el manejo de la comunicación que obtuvo el 74%, el respeto entre compañeros que puntuó el 85% de aceptación y de acuerdo con las observaciones, es conveniente revisar la percepción que los trabajadores tienen de los jefes en cuanto a valores, toma de decisiones y apoyo en la ejecución de las tareas.

Tabla 18 *Organización del tiempo de trabajo*

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	NR	
1. ¿Su jornada de trabajo es de ocho horas diarias?	81%	15%	4%	Guardabosques disponibilidad 24 horas con 4 días de descanso al mes y los demás manifiestan que deben quedarse después de la jornada. Para cumplir con sus funciones.
2. ¿Trabaja en jornada diurna?	88%	8%	4%	Algunos tienen turnos rotativos.
3. ¿Debe trabajar horas extras? Cuantas a la semana	48%	44%	7%	En algunos casos deben trabajarlas, otros manifiestan que van de 8 horas a la semana a 72 horas en algunas áreas.
4. ¿Con frecuencia debe doblar turno? ¿Cada cuánto tiempo?	7%	87%	6%	Son esporádicos.
5. ¿Debe trabajar más de dos domingos al mes?	15%	79%	5%	En emergencias y por algunos requerimientos generalmente dos domingos al mes.
6. ¿Con frecuencia le hacen solicitudes al terminar su jornada para realizarlas de inmediato?	23%	71%	6%	No son seguidas pero se presentan ocasionalmente.

Fuente: Resultados estudio de riesgo psicosocial EAB-ESP 2012 – Dirección Salud

En cuanto a “Organización del tiempo de trabajo” es importante revisar con detenimiento

el tiempo extra, dado que su tendencia es alta, aun cuando es una empresa que debe asegurar la prestación del servicio las 24 horas, la jornada laboral ordinaria diurna es de 8 am a 5 pm, con excepción de algunos grupos que prestan sus servicios en turnos y por la necesidad del servicio se programan jornadas los fines de semana. No obstante lo anterior, se encuentran factores para analizar de manera más profunda como lo es el tiempo suplementario que registra un 48% en la población encuestada y el hecho que se registre tiempo extendido de la jornada laboral ordinaria.

Tabla 19 *Gestión de Personal*

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	NR	
1. ¿Se imparten instrucciones claras y suficientes para realizar adecuadamente su trabajo?	87%	11%	2%	Se encuentran en los manuales de funciones y procedimientos: Sin embargo, se debe fortalecer la inducción.
2. ¿Hay oportunidades de capacitación relacionada con su cargo?	52%	45%	3%	Son limitadas por falta de tiempo, las personas con contrato a Labor no son beneficiarias en temas de capacitación.
3. ¿Hay oportunidad de capacitación en temas de interés personal?	43%	53%	3%	Son lejanas, básicas y dependiendo del tipo de contrato se puede asistir.
4. ¿La empresa le explico los riesgos de su trabajo y la forma de prevenirlos?	66%	33%	2%	No son suficientes.
5. ¿Su salario le permite satisfacer mínimo el 50% de sus necesidades?	81%	17%	2%	A veces.
6. ¿Lo que usted gana está de acuerdo con lo que usted hace?	57%	39%	4%	Manifiestan que realizan cargos de profesional y les pagan el nivel más bajo.
7. ¿Existe estabilidad laboral en la empresa?	74%	24%	3%	No para los contratos a labor.

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	NR	
8. ¿Existen programas de recreación para trabajadores?	72%	25%	3%	Si existen pero no aplican para contratos a labor
9. ¿Existen programa de recreación para la familia del trabajador?	64%	32%	4%	No aplican para contratos a labor
10. ¿La empresa adelanta programa para adquirir vivienda?	75%	21%	5%	No aplica para contratos diferentes al indefinido.
11. ¿La empresa adelanta programa de ayuda para la educación de la familia del trabajador?	68%	25%	6%	Solo aplica a contratos indefinidos.
12. ¿Su desempeño y aportes en su trabajo son valorados?	73%	23%	5%	Los jefes inmediatos valoran el trabajo la empresa no; faltan programas de motivación.
13. ¿Existen dificultades para solicitar permisos?	23%	75%	2%	No hay comentarios.
14. ¿Sus jefes tienen la tendencia a buscar fallas para luego aplicar sanciones?	13%	84%	3%	No hay comentarios.
15. ¿Considera que los beneficios recibidos en la empresa son buenos?	92%	6%	2%	Los beneficios son buenos pero no aplican para contratos a Labor.

Fuente: Resultados estudio de riesgo psicosocial EAB-ESP 2012 – Dirección Salud

El factor de “Gestión de personal” evalúa varios aspectos entre los cuales se encuentran temas relacionados con las instrucciones asociadas al cargo, el acceso a actividades de capacitación, los riesgos asociados a la labor, compensación, reconocimiento y beneficios.

La percepción en general de los trabajadores respecto a estos factores es que los beneficios ofrecidos por la empresa se encuentran segmentados en particular para los trabajadores con contrato a término indefinido. Por otra parte, aun cuando el 73% del personal



considera que su desempeño y aportes son valorados, esta calificación contrasta con la observación realizada de que faltan programas de motivación para los servidores públicos.

Es conveniente tener en cuenta que parte de la población encuestada manifestó que cumplían con actividades de profesional cuando en realidad cuentan con cargos de menor nivel en la planta de personal. Este fenómeno puede estar asociado a varios aspectos entre otros a que el personal se vincula y en su proceso de desarrollo durante su vida laboral adquiere el conocimiento que lo habilita para desarrollar dichas actividades, o que el personal se vincula en cargos de menor nivel a su perfil de profesional, otra justificación puede estar dada por que la EAB-ESP en cumplimiento de los compromisos convencionales otorga auxilios educativos y becas a los funcionarios que permiten su profesionalización o especialización, sin la misma oportunidad para ascender.

Tabla 20 *Condiciones de Trabajo*

DESCRIPCIÓN	SI	NO	NR	OBSERVACIONES
1. Iluminación	32%	59%	8%	Poca iluminación en áreas cerradas, en terreno exposición a radiación solar presentándose irritación de los ojos
2. Ruido	52%	43%	5%	Exceso de ruido por maquinaria y en las oficinas por ser abiertas el ruido de compañeros, y clientes.
3. Frio	35%	58%	8%	Embalses y paramos
4. Calor	38%	54%	8%	Motores de equipos y rayos solares., en apoyo comercial falta ventilación.
5. Cambios bruscos de temperatura	44%	49%	7%	En trabajos al aire libre los cambios de temperatura ambiente.
6. Sensación de encierro	26%	68%	7%	El laboratorio es muy pequeño para tanto personal y en oficinas hay hacinamiento.

DESCRIPCIÓN	SI	NO	NR	OBSERVACIONES
7. Aislamiento	16%	75%	9%	No hay comentarios
8. Falta de privacidad	35%	57%	8%	No hay comentarios. Aunque, manifiestan en otras preguntas que las oficinas abiertas no permite tener privacidad.
9. Ruido producido por los compañeros (Manejo de voz, música)	36%	56%	8%	Adecuación abierta de oficinas. Se percibe mucho ruido, risas y atención a público.
10. Elementos de protección personal y dotación. ¿Cuales? _____	17%	67%	16%	Protectores auditivos y en general todos los EPP les producen algún tipo de molestia.
11. Olores	35%	55%	10%	Pozos sépticos, humo de carros del parqueadero de la empresa y basureo doña Juana.
12. Equipos contra incendios existentes	29%	60%	12%	Insuficientes en diferentes áreas.
13. Materias primas	16%	72%	12%	No hay comentarios.
14. Vibraciones	19%	69%	12%	Por guadaña y compresores.
15. Puesto de trabajo. ¿Por qué?	17%	57%	26%	Mala ubicación, oficina abierta y tapetes en mal estado; sillas poco ergonómicas y obsoletas, goteras, hacinamiento.

Fuente: Resultados estudio de riesgo psicosocial EAB-ESP 2012 – Dirección Salud

Según la calificación obtenida en el componente de “Condiciones de trabajo” los funcionarios perciben afectación en los factores relacionados en la tabla 20, es necesario tener en cuenta que las características de operación de la empresa influyen en el grado de afectación con respecto a las condiciones de trabajo, dado que las actividades del personal operativo se desarrollan en campo y la disminución de su impacto solo se realiza por medio de los elementos de protección personal.

Tabla 21 *Condiciones Extralaborales*

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	NR	
1. ¿Realiza actividades recreativas con su familia o amigos el fin de semana?	92%	2%	5%	Los turnos de trabajo no permiten compartir con la familia.
2. ¿Le gustaría que sus hijos desempeñaran el mismo trabajo que usted?	34%	57%	10%	Les gustaría que tengan un mejor trabajo.
3. ¿Ha cambiado trabajo ha tenido en los dos últimos años? ¿Cuántas veces?	27%	69%	4%	Los que han cambiado lo han hecho en promedio 2 veces al año.
4. ¿El trabajo ha afectado sus relaciones familiares? ¿En qué aspectos?	14%	81%	5%	Quienes trabajan turnos manifiestan que no tiene tiempo para su familia.
5. Relaciones las actividades que realiza en su tiempo libre: El 80% manifiestan realizar deportes, el 50% manifiestan hacer paseos con la familia, los demás comentarios se centran en caminatas, cine, bailar, ver TV, ir al gimnasio, estudiar, algunos asisten a la iglesia				

Fuente: Resultados estudio de riesgo psicosocial EAB-ESP 2012 – Dirección Salud

En el factor de “Condiciones extralaborales” el 92% del personal manifestó compartir tiempo con su familia, el 57% no desean que sus hijos realicen las mismas actividades laborales y el 14% señaló que el trabajo si ha afectado sus relaciones familiares. Es importante crear espacios para realizar actividades de carácter familiar o personal, para aquellos funcionarios que por las condiciones de operación de la Empresa y por asegurar la continuidad de los servicios, no cuentan con el tiempo necesario para su vida personal y familiar.

### 1.3.3 Informe de sostenibilidad EAB-ESP – 2015.

El informe de sostenibilidad de la EAB-ESP del año 2015 registra el índice de presencia mediática en 84.4%, el cual calcula el avance del plan de comunicaciones internas

y externas y el relacionamiento con los grupos de interés. En la misma vigencia se aplicó una herramienta para evaluar la expectativa de los grupos de interés respecto a la gestión de la Empresa, los elementos valorados fueron el posicionamiento e imagen, la reputación interna, el benchmarking con referentes de la industria, la ética y responsabilidad corporativa, el componente de creación de valor, el logo y medios de comunicación. En los resultados obtenidos en el grupo de interés “Colaboradores” se detectó como un factor alto, el compromiso que los trabajadores sienten por la Empresa y como un tema a trabajar la falta de cohesión organizacional.

Así mismo, en el informe de sostenibilidad se formula una propuesta de creación de valor para el grupo de interés “Colaboradores” que se fundamenta en factores como el compromiso, la eficiencia, la cultura de servicio al cliente, el concurso de méritos y la carrera administrativa. El término de carrera administrativa dada la naturaleza de la EAB-ESP, industrial y comercial del estado, no aplica.

#### **1.3.4 Estudio de cultura organizacional.**

Se considera que la cultura es un elemento que incide en el bienestar laboral, motivo por el cual en este aparte del documento se exponen los resultados de un estudio realizado por la Empresa en los años 2015 y 2016, el cual se denominó “Programa Giroscopio. El objetivo de este ejercicio era obtener la percepción de la cultura organizacional de la Empresa. En su segunda fase, este programa se desarrolló con la participación de siete (7) grupos de ejecutivos de EAB-ESP de las distintas gerencias que conforman la estructura del Acueducto.

Los resultados obtenidos fueron socializados en su momento con la administración de la época, se obtuvieron de los ejercicios realizados, el desarrollo de casos y comentarios de los

participantes en el marco del programa Giroscopio. Al inicio de las actividades se exploró el estado de ánimo del grupo de directivos del cual se obtuvo la siguiente información:

- 60% Manifestó alto nivel de preocupación sobre el futuro de la EAB-ESP
- 30% Alto nivel de ansiedad personal
- 5% Aburrimiento
- 5% Otros

Algunas de las preguntas realizadas a los grupos que determinaron el estado de ánimo de los funcionarios y que de cierta forma aportan a la investigación fueron:

**Pregunta:** ¿Cuáles son los pecados capitales que se observan más a menudo en los líderes/jefes de EAB-ESP?

**Respuestas:**

Desconfían de los colaboradores	62.5%
No escuchan	46.5%
Falta de trato humano	44.5%
Son injustos	37.5%
No reconocen desempeños sobresalientes	37.5%
No resuelven los problemas	37.5%
No saben manejar los conflictos	37.5%
No enseñan, no forman	32.5%
Faltan al respeto	25.5%
Se estresan con frecuencia	25.5%

**Pregunta:** ¿Cuál es el tipo de comportamiento actual de los empleados de EAB-ESP con respecto a la salud y resultados de la organización?

**Respuestas:****Compromiso de continuidad 55%**

(Permanencia por ausencia de alternativas laborales).

**Compromiso normativo 35%**

(Permanencia por reciprocidad a los beneficios legales y extra – legales obtenidos).

**Compromiso afectivo 10%**

(Permanencia por voluntad. Acuerdo con los objetivos de la organización hasta el punto de hacerlos propios).

La firma consultora concluyó en su estudio que “el trato con sus colaboradores se caracteriza por una comunicación en la cual la coherencia, la pertinencia y la suficiencia “brillan por su ausencia” y los patrones de relacionamiento interpersonal NO son los mejores, tomando en cuenta una muy limitada empatía, sincronización, ejemplaridad y reconocimiento.”, aspectos que pueden estar sujetos a los continuos cambios de administración.

Bajo el concepto de “Fluidez Organizacional” dado por la firma consultora (capacidad de una organización de acoplarse armónicamente con su entorno a partir de un alto nivel de sincronía y productividad de su cadena de valor), se documentó la percepción de un tercero ajeno a la EAB-ESP, el grupo de Instructores del Programa Giroscopio, la cual se derivó de los ejercicios, casos y comentarios obtenidos en los diferentes módulos con los siete grupos de nivel directivo de la Empresa que participó en el programa de desarrollo gerencial.

En el cuadro 2 se encuentran los factores del concepto de fluidez organizacional evaluados por los consultores, teniendo en cuenta la situación de la Empresa en ese momento. Para comprender la evaluación realizada por el consultor una calificación de cero (0) sugería que la Empresa cumplía al 100% con lo requerido en la propuesta de valor para el factor y una

calificación de 7 significa una desviación total respecto a lo requerido por cada factor crítico.

Cuadro 2 Evaluación de factores de fluidez organizacional

HACIA LA FLUIDEZ ORGANIZACIONAL (PERCEPCIÓN DE LOS CONSULTORES)										
FACTOR	VARIABLES	GRADO DE DESVIACIÓN CON LO REQUERIDO								COMENTARIOS
		0	1	2	3	4	5	6	7	
1- CAPACIDAD DE PRODUCIR RESULTADOS	1.1. PROPUESTA DE VALOR									Ante la ausencia de un claro direccionamiento estratégico, cada jefe/líder de la organización va por su lado y en consecuencia, la cadena de valor de la organización se encuentra fracturada
	1.2. PROCESOS GENERADORES DE VALOR									
	1.3. RECURSOS DISPONIBLES									
2- LA FUERZA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	2.1. ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ AGREGAR VALOR?									La mayoría de los empleados de la EAB tienen un compromiso de continuidad con la organización lo que les lleva a preocuparse exclusivamente por los factores higiénicos vinculados a su relación laboral
	2.2. VALORES QUE NOS DIFERENCIAN									
	2.3. TALENTOS PARA GENERAR VALOR									
3- ESTATUS COMUNICATIVO	3.1. COMUNICACIÓN INTERNA									El "radio-pasillo" es casi la única fuente de información del colectivo y en consecuencia "todo el mundo" anda a la deriva y sin mecanismos de retro-alimentación que guíen su desempeño
	3.2. COMUNICACIÓN EXTERNA									
	3.3. MECANISMOS DE RETRO-ALIMENTACIÓN									
4- ESTATUS RELACIONAL	4.1 COOPERACIÓN A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR INTERNA									Las redes colaborativas al interior del EAB son prácticamente inexistentes y cada grupo/área de trabajo anda sin GIROSCOPIO ...¿cliente interno? (Qué es eso?)
	4.2. COOPERACIÓN A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR									
	4.3. RELACIÓN CON LOS CLIENTES									
5- ESTATUS NEGOCIAL	5.1. ESTILO DE NEGOCIACIÓN									El estilo de negociación organizacional es distributivo y en consecuencia el RETORNO DE LA NEGOCIACION ORGANIZACIONAL deja mucho que desear
	5.2. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO									
	5.3. MANEJO DE EMOCIONES									
6- AUTONOMÍA ORGANIZACIONAL	6.1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO									El pensar estratégicamente y el actuar oportunamente son dos elementos que difícilmente se acompañan por sustracción de posibilidades; el concepto de equipos de alto rendimiento <u>no</u> está vinculado a la gestión de la EAB
	6.2. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO									
	6.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO									
7- DOMINIO DEL ENTORNO	7.1. COMPRENSIÓN SISTÉMICA DEL ENTORNO									En la EAB el pensamiento holístico y sistémico es un imposible, pues todo el mundo anda concentrado en el aquí y en el ahora y en los beneficios "higiénicos" que su trabajo le reporte
	7.2. SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y ENTORNO MEDIO-AMBIENTAL									
	7.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SOCIETARIO									

Fuente: Estudio de cultura organizacional EAB-ESP 2015 – Programa Giroscopio

El diagnóstico final dado por la firma consultora como resultado de la ejecución del programa Giroscopio es que la Fluidez Organizacional se ve amenazada por modelos mentales “enquistados” en la cultura organizacional.

Algunos de los modelos mentales señalados en el estudio realizado son:

- El acueducto es de las familias que han construido su historia.
- El poder del sindicato está por encima de unas relaciones obrero-patronales diáfanos, constructivas y orientadas a la efectividad organizacional.
- El empleado que se destaca es candidato a asumir las cargas laborales de los empleados mediocres que han descubierto que no ganan nada al preocuparse por su empresa.
- Los sindicatos tienen mayor poder en la medida en que sean más irreverentes, irrespetuosos y exclusivamente se orientan a obtener gabelas y a proteger a sus afiliados.
- La visión holística y el pensamiento estratégico no son talentos organizacionales requeridos en la empresa.
- El sentido filial y de pertenencia a la empresa es alto en la medida en que ella me atiende en buena forma con beneficios legales y extra-legales (factores higiénicos).
- La meta interés del colectivo enfocado en la efectividad organizacional es una ilusión que no acompaña el sentir organizacional.

Algunos aspectos identificados en el estudio de cultura organizacional, denotan la necesidad de generar acciones para intervenir temas deficientes y que pueden influir en el bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores.



#### 1.4 Requerimientos para elaborar los planes de bienestar en la EAB-ESP

La elaboración de planes, programas y/o proyectos relacionados con el bienestar laboral de la EAB-ESP se fundamenta en varias fuentes que pueden ser observadas en el cuadro 3, el cual detalla los requerimientos normativos internos y externos que demandan el diseño y ejecución de éste tema.

Cuadro 3 *Requerimientos normativos internos y externos*

<b>NORMA O DOCUMENTO</b>	<b>REQUISITO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Constitución Política de Colombia	ARTÍCULO 366. El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable.	Desde la Constitución Política de Colombia se establece como finalidad el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida, aspectos que se convierten en elementos fundamentales para empresas de carácter público.
Ley 100 de 1993 del Congreso de la República: "Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones"	ARTÍCULO. 262.-Servicios sociales complementarios para la tercera edad. c) El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social promoverá la inclusión dentro de los programas regulares de bienestar social de las entidades públicas de carácter nacional y del sector privado el componente de preparación a la jubilación.	La EAB-ESP tiene la responsabilidad de incorporar en sus planes de bienestar, un componente orientado a preparar a los funcionarios para su retiro de la Empresa.
Decreto 1567 de 1998 de la Presidencia de la República "Por el cual se crean (SIC) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos	CAPÍTULO III - Programas de bienestar social, artículos 20, 21, 22, 23, 24, 25	El Decreto determina los lineamientos mínimos a tener en cuenta para la construcción de programas de bienestar, aun cuando el alcance de esta norma solo es para entidades de carrera

NORMA O DOCUMENTO	REQUISITO	OBSERVACIÓN
para los empleados del Estado”		administrativa, la EAB-ESP ha acogido algunos elementos para la construcción de documentos internos.
Decreto 1227 de 2005 de la Presidencia de la República: “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998.”	Artículo 85. Con la orientación del Jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal.	Este Decreto regula requisitos para los empleados públicos de libre nombramiento y remoción. El artículo demanda que las organizaciones elaboren el plan de bienestar.  Es importante tener en cuenta que los recursos que financian actualmente las actividades de bienestar laboral en la EAB-ESP provienen de los compromisos convencionales pactados con las organizaciones sindicales, motivo por el cual no pueden beneficiar a los empleados públicos.
Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.”	Artículo 6°. Factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores.  Literal a) Gestión organizacional: Se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros.	Por medio del programa de bienestar se debe dar asistencia al programa de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, generando actividades que contribuyan en la disminución de los factores de riesgo que se identifiquen.

NORMA O DOCUMENTO	REQUISITO	OBSERVACIÓN
Decreto 652 de 2011 de la Alcaldía Mayor de Bogotá "Por medio del cual se adopta la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales"	4.2.5.2 TALENTO HUMANO h. Establecer un programa de bienestar dirigido a elevar los niveles de pertenencia, participación y desarrollo integral de los servidores, así como a mejorar el clima organizacional. k. Valorar los beneficios obtenidos de los eventos de bienestar.	La norma técnica distrital de calidad aplica para las empresas públicas del distrito y establece requerimientos como la formulación del programa de bienestar laboral, con propósitos específicos.  Adicional establece como requisito para las entidades del distrito la necesidad de evaluar el impacto de los beneficios obtenidos con la implementación del programa de bienestar.
Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014.  Expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.	1.1.2 Desarrollo del Talento Humano.  Producto mínimo: Programa de Bienestar (Anual)  Observación: Establecer un Programa de bienestar social de conformidad con los artículos 70 y 75 del Decreto 1227 de 2005.	El modelo estándar de control interno también establece como requerimiento la construcción anual de un programa de bienestar, con algunos criterios específicos como lo son los programas de protección y servicios sociales, entre otros aspectos.
Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009  Adoptada por el Decreto 4110 de 2004 de la Presidencia de la República.	Tabla 14. Talento Humano. Orientaciones sobre los elementos comunes de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y el Modelo Estándar de Control Interno  Numeral 6.2. Talento Humano	
Convención Colectiva de Trabajo – SINTRAEMDES SUBDIRECTIVA BOGOTÁ	Capítulo IX Educación y Bienestar Social.  Capítulo XI Comités Obrero Patronales Artículo 180.	Estos capítulos contienen lo relacionado a la conformación y funcionamiento del Comité de Bienestar, así como hace alusión al programa de bienestar de la EAB-ESP y las actividades que deben ser desarrolladas.

<b>NORMA O DOCUMENTO</b>	<b>REQUISITO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Convención Colectiva de Trabajo – SINTRASERPUCOL	Comités Obrero Patronales. Artículo 47 y 58 Artículo 147, 163, 167, 168, 169	Estos artículos se refieren a la conformación del Comité de Bienestar su injerencia y a las actividades a ejecutar por parte de la Empresa.
Resolución interna de la EAB-ESP 0985 de 2016 “Por el cual se reglamenta el Comité de Bienestar Social de la EAB-ESP y SINTRAEMSDES Subdirectiva Bogotá”		El articulado de la resolución establece funcionamiento del Comité obrero patronal de bienestar, específicamente la relación entre la administración y la organización sindical SINTRAEMSDES Subdirectiva Bogotá.
Resolución interna de la EAB-ESP 0950 de 2016 “Por el cual se reglamenta el Comité de Bienestar Social de la EAB-ESP y SINTRASERPUCOL”		El articulado de la resolución establece funcionamiento del Comité obrero patronal de bienestar, específicamente la relación entre la administración y la organización sindical SINTRASERPUCOL.

Fuente: Elaboración propia – Información tomada de internet y del normograma de la EAB-ESP

Mediante el Acuerdo 11 de 2013 la Junta Directiva otorgó responsabilidades a cada área que conforma la estructura organizacional de la Empresa y en especial, confiere los temas de bienestar a la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida, para lo cual le asigna “Diseñar, planear, ejecutar y verificar los planes y programas de bienestar social de los trabajadores y sus familias, que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional, alineados al ciclo de desarrollo humano con los procesos de capacitación y salud ocupacional”.

Adicional a lo anterior, la Empresa diseñó el proceso de talento humano con nueve subprocesos: i) Desarrollo Organizacional, ii) Selección y Promoción del Talento Humano, iii)

Vinculación, iv) Gestión de la Compensación, v) Desarrollo del Talento Humano (Inducción, reinducción, capacitación y entrenamiento), vi) Bienestar Laboral, vii) Seguridad y Salud en el Trabajo, viii) Administración del Talento Humano y ix) Desvinculación, los cuales contienen los lineamientos, las políticas de operación y el que hacer en todos los aspectos requeridos para atender todo lo relativo a la gestión del personal vinculado a la EAB-ESP, desde su ingreso hasta su desvinculación.

La Empresa elaboró el “Plan de Bienestar Social” para el periodo 2012 a 2015 que al igual que el anterior, se fundamenta en el cumplimiento de requisitos convencionales. Según el citado plan, a continuación se enuncian los seis frentes de trabajo y el alcance general de cada uno:

- 1) Área familiar: El enfoque se basa en incentivar la participación del núcleo familiar de los trabajadores en las actividades aprobadas por el Comité de Bienestar, para fortalecer los vínculos afectivos.
- 2) Área de formación: Está orientada a la ejecución de cursos de artes y oficios, o en disciplinas deportivas para el trabajador y su núcleo familiar.
- 3) Área cultural: Se enfoca en el desarrollo de actividades de arte y cultura, en la conformación y fortalecimiento de grupos culturales en la Empresa y de su participación a nivel interinstitucional.
- 4) Área deportiva y de recreación: Se orienta a generar espacios para la ejecución de actividades relacionadas con la práctica de deportes, el desarrollo de habilidades deportivas y el uso del tiempo libre.
- 5) Área convencional y de ley: Este frente fue definido para recopilar beneficios considerados en las convenciones colectivas de Trabajo y los requisitos que determine

la ley.

- 6) Clima laboral: Se dedica al diseño e implementación de iniciativas de intervención para abordar los niveles de satisfacción del clima laboral.

Las actividades del plan de bienestar obedecen a requisitos establecidos en las convenciones colectivas de trabajo, aprobadas en el Comité de Bienestar Social conformado con cada organización sindical mediante las resoluciones internas 0950 de noviembre de 2016 “Por medio del cual se reglamenta el Comité de Bienestar Social de la EAB-ESP y SINTRASERPUCOL” y la 0985 de diciembre de 2016 “Por medio de la cual se reglamenta el Comité de Bienestar Social de la EAB-ESP y SINTRAEMSDES Subdirectiva Bogotá”.

### 1.5 Presupuesto del subproceso de bienestar laboral

El presupuesto total asignado en la vigencia 2016 fue de \$2.640.260.000, destinado a atender las actividades de bienestar y los giros convencionales a las organizaciones sindicales para dar cumplimiento a los temas de fomento a la cultura y al deporte. En la tabla 22 se describen las actividades, el costo y la cobertura que se relaciona con la cantidad de funcionarios que reciben estos beneficios, es preciso evidenciar que el presupuesto ejecutado en la vigencia 2016 fue \$2.061.118.640 y se concentró en 11 tipos de eventos o actividades.

Tabla 22 *Presupuesto actividades de bienestar 2016*

<b>EVENTO/ ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>%</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COBERTURA (Personas beneficiadas)</b>	<b>%</b>
1. Cursos de Formación	\$85.000.000	4%	Artes y manualidades	400	2,4%
2. Recreación y Deportes	\$18.000.000	1%	Entrenamientos Deportivos, cursos.	200	1,2%
3. Obsequios día de la Secretaria (o) y día del	\$10.000.000	0%	Obsequio por definir. Desayuno Casino Central de	250	1,5%

EVENTO/ ACTIVIDAD	COSTO	%	DESCRIPCIÓN	COBERTURA (Personas beneficiadas)	%
Conductor			Operaciones.		
4. Taller Duelo y parejas	\$15.000.000	1%	Apoyo especializado	100	0,6%
5. Orientación al Retiro Laboral (De Ley)	\$46.096.970	2%	Talleres	50	0,3%
6. Día del Pensionado	\$119.835.412	6%	Actividad todo el día	900	5,4%
7. Evento Cultural	\$59.976.000	3%	Evento	1650	9,9%
8. Apoyo Actividades Colegio Ramón B.	\$40.000.000	2%	Apoyo actividades y talleres de prevención padres y alumnos	800	4,8%
9. Fin de semana en Familia (Convencional)	\$659.172.258	32%	Fin de Semana	2900	17,5%
10. Vacaciones Creativas (Convencional)	\$180.693.200	9%	Actividades (Junio-Octubre-Diciembre)	350	2,1%
11. Aguinaldo Navideño (Convencional)	\$827.344.800 1.200SMMLV	40%	Evento	9000	54,2%
<b>Total</b>	<b>\$2.061.118.640</b>	<b>100%</b>			

Fuente: Dirección Mejoramiento Calidad de Vida

La actividad que demanda mayor porcentaje del presupuesto es la denominada “Aguinaldo Navideño”, dado que tiene asignado el 40% de los recursos, con una cobertura para aproximadamente 9.000 personas, ya que cubre a los funcionarios y su núcleo familiar primario, se ejecuta al finalizar cada año en el mes de noviembre o diciembre. Esta actividad de carácter convencional, se realiza en escenarios en donde la familia pueda compartir y se hace entrega de

un obsequio para los niños entre 0 y 13 años.

Otro de los eventos con mayor presupuesto asignado es “Fin de semana en Familia”, para la vigencia 2016 se destinaron \$659.172.258 que corresponde al 32% del presupuesto total, con una cobertura proyectada de 2.900 personas. Esta actividad brinda un fin de semana con todos los gastos pagos en centros vacacionales al trabajador y su núcleo familiar. Según lo aprobado por el Comité de Bienestar, se convoca durante cada vigencia una cantidad de funcionarios para que participen con sus familias.

El 9% del presupuesto se destinó a realizar las vacaciones creativas con una cobertura de 350 personas, actividad dirigida a los hijos de los trabajadores en edades escolares, ejecutada en la época de vacaciones en los meses de junio y diciembre. El 6% se destina para realizar el día del pensionado, esta actividad se lleva a cabo en cumplimiento a lo dispuesto en la ley, participaron 900 personas en el evento realizado por la EAB-ESP, por lo general se efectúa en centros vacacionales un día, jornada en la cual se brinda recreación y esparcimiento a los ex funcionarios de la Empresa.

En cumplimiento de las convenciones colectivas vigentes, la Empresa debe girar unos recursos a las organizaciones sindicales con destino a actividades de fomento a la cultura y al deporte que son organizadas directamente por SINTRAEMSDES y por SINTRASERPUCOL. En la vigencia 2016 se giraron 840 salarios mínimos, según se detalla en la tabla 23.

Tabla 23 *Giros convencionales 2016*

SINDICATO	ARTICULO	SMMLV	VALOR
SINTRAEMSDES	Fomento Cultura	120	\$82.734.480
	Fomento Deportes	300	\$206.836.200



<b>SINDICATO</b>	<b>ARTICULO</b>	<b>SMMLV</b>	<b>VALOR</b>
SINTRASERPUCOL	Fomento Cultura	120	\$82.734.480
	Fomento Deportes	300	\$206.836.200
<b>Total</b>			<b>\$579.141.360</b>

Fuente: Dirección Mejoramiento Calidad de Vida

Para la vigencia 2017 el presupuesto del subproceso de bienestar ejecutado fue de \$4.027.508.578, el cual se concentró en el desarrollo de 12 actividades según se describe en la tabla 24.

Los eventos que registran mayor porcentaje de recursos fueron fechas especiales con el 14.6%, aguinaldo navideño con el 21.6% y fin de semana en familia con el 30.3%, estos dos últimos tienen como aspecto particular que están orientados a lograr la participación del trabajador con su núcleo familiar. A la actividad de fin de semana en familia le fue autorizado el 185% del presupuesto adicional al año anterior, con el fin de ejecutar la mayor cantidad de salidas en la vigencia 2017 y dar cobertura al personal con contrato a labor y termino fijo, dado que estos tipos de vinculación no tenían derecho a este beneficio en años anteriores.

Las olimpiadas son un evento que se realiza cada dos años, motivo por el cual en la vigencia 2016 no se registró, este corresponde a actividades de carácter deportivo en donde se convoca a los funcionarios a participar en aproximadamente 16 disciplinas (Futbol, voleibol, baloncesto, pesca, natación, entre otras). Aún cuando se asignaron recursos por \$763.000.000 la actividad no se desarrolló en la vigencia 2017, dado que fue suspendida hasta tanto no se cuente con la reglamentación, ejercicio que debe realizarse con las organizaciones sindicales.

La actividad 13 descrita en la tabla 24 hace referencia al cumplimiento de uno de los

compromisos convencionales, por lo que la Empresa giró en el 2017 recursos a las organizaciones sindicales SINTRAEMSDDES y SINTRASERPUCOL con destino al desarrollo de actividades de fomento a la cultura y al deporte que son organizadas directamente por los sindicatos, motivo por el cual no se cuenta con información de cobertura.

Tabla 24 *Presupuesto bienestar EAB-ESP 2017*

<b>No</b>	<b>EVENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR EJECUTADO</b>	<b>%</b>	<b>COBERTURA (Personas beneficiadas)</b>	<b>%</b>
1	Cursos de formación y parejas	Artes y manualidades	\$ 85.000.000	2,1%	1.000	8%
2	Recreación y Deportes	Entrenamientos deportivos, cursos.	\$ 57.634.235	1,4%	50	0%
3	Fechas especiales	Día de la mujer, del hombre, del conductor, de la secretaria, del alumno y día del profesor	\$ 587.787.036	14,6%	930	7%
4	Taller duelo	Apoyo especializado	\$ 5.154.558	0,1%	40	0%
5	Orientación al retiro laboral	Talleres	\$ 43.214.610	1,1%	60	0%
6	Día del pensionado	Actividad todo el día	\$ 94.000.000	2,3%	680	5%
7	Evento cultural	Evento	\$ 67.000.000	1,7%	839	7%
8	Apoyo actividades colegio RBJ	Apoyo actividades y talleres de prevención padres y alumnos	\$ 6.182.535	0,2%	239	2%
9	Fin de semana en familia (Convencional)	Fin de semana (22 fines de semana)	\$ 1.220.035.604	30,3%	3.585	28%
10	Vacaciones creativas (Convencional)	Actividades junio-octubre-diciembre	\$ 275.500.000	6,8%	249	2%
11	Aguinaldo Navideño (Convencional)	Evento	\$ 871.000.000	21,6%	5.078	40%

No	EVENTO	DESCRIPCIÓN	VALOR EJECUTADO	%	COBERTURA (Personas beneficiadas)	%
12	Olimpiadas (Convencional)	Actividades deportivas	\$ 0	0%	---	---
13	Giro sindical Fomento Cultura y Deporte	SINTRAEMSDES Art.132 y 135 - 226 SINTRASERPUCOL Art. 163 y 169	\$ 715.000.000	17,8%	---	---
<b>Total</b>			<b>\$ 4.027.508.578</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Dirección Mejoramiento Calidad de Vida

### 1.6 Indicadores del subproceso de bienestar laboral

El subproceso de bienestar laboral cuenta con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, diseñados para dar cumplimiento a lo solicitado en el Modelo Estándar de Control Interno MECI. Estos indicadores se incluyen en el acuerdo de gestión del Director de Mejoramiento Calidad de Vida, con el fin de realizar seguimiento y control mensual a su comportamiento. Es importante señalar que los indicadores actualmente no evalúan aspectos como la cobertura, la satisfacción, el impacto en general o la calidad de los servicios prestados por el área de bienestar.

Existen siete indicadores de gestión que miden el subproceso de bienestar y que se describen en el cuadro 4.

*Cuadro 4 Indicadores de gestión subproceso bienestar EAB-ESP*

Nombre del indicador	Finalidad	Formula
<b>Eficacia</b>		
Eficacia del fondo rotatorio de vivienda	Reducir los niveles de cartera en mora (30 a 90 días) por concepto de vivienda	(Número de créditos en mora (30 a 90 días) / Total créditos funcionarios retirados) * 100 – Créditos pagados en el mes

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Formula</b>
Cumplimiento del plan de bienestar	Cumplimiento de los compromisos establecidos en la Convención Colectiva de Trabajo	Número de actividades del plan de bienestar realizadas / Número de actividades del plan de bienestar planificadas
<b>Eficiencia</b>		
Costos de prestación del servicio – Servicios corporativos	Lograr una gestión eficiente de los costos en los que incurre el área para prestar sus servicios	$\text{Costos} = (\text{Plan} / \text{Real}) * 100$
<b>Efectividad</b>		
Índice de clima organizacional	Mantener un clima laboral positivo, formulando planes en aquellos puntos con percepción media o baja	Resultados encuesta de clima organizacional
Calidad Colegio Ramón B Jimeno	Lograr posicionamiento del colegio a nivel distrital con estándares de calidad	Calidad = Concepto resultados de ICFES – Nivel Institucional
Impacto del Plan de Bienestar	Obtener la percepción de los trabajadores frente a los programas desarrollados en el plan de bienestar	Promedio del resultado de la medición de impacto de cada evento del plan de bienestar * 100

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos de las hojas de vida de los indicadores de gestión publicados en el aplicativo AE vigencia 2016.

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP por beneficio convencional cuenta con un fondo rotatorio de vivienda, que destina recursos para otorgar préstamos de vivienda a los trabajadores de la Empresa, previo cumplimiento de los requisitos establecidos. El dinero para el pago del crédito de vivienda es descontado quincenalmente de la nómina de cada trabajador y de la pignoración de sus cesantías.

El indicador “Eficacia del fondo rotatorio de vivienda” mide el nivel de recuperación de la cartera en mora, dado que algunas personas a los cuales se les ha otorgado el préstamo, se han retirado o se ha dado terminación unilateral del contrato, lo que implica cambios en las

condiciones del préstamo y que el pago de las cuotas se realice por consignación del ex trabajador a la Empresa. Lo anterior en algunos casos ha generado rezagos en el pago del préstamo.

El indicador de cumplimiento del plan de bienestar se basa en los compromisos establecidos en las Convenciones Colectivas vigentes, para definir las actividades a ejecutar se elabora un cronograma de trabajo en cada vigencia y se presenta al Comité de Bienestar Social de cada organización sindical para que sea aprobado. Este indicador solo tiene en cuenta las actividades aprobadas por el Comité.

La EAB-ESP cuenta con un modelo de servicios compartidos que se estructura por áreas prestadoras de servicios (APS) y áreas receptoras de servicio (ARS). Para evaluar el desempeño de este modelo se tienen cuatro tipos de indicadores que miden la atención, la oportunidad, los costos y la percepción del servicio prestado. Para el caso del subproceso de bienestar solo aplica el indicador de costos que se estructura teniendo en cuenta el presupuesto aprobado vs los contratos que se ejecutan para cumplir con los compromisos pactados.

El indicador “Índice de Clima Organizacional” es aquel que se deriva de la medición de clima que realiza la EAB-ESP cada dos años, en cumplimiento de los requerimientos normativos establecidos en el modelo estándar de control interno MECI.

La Empresa en cumplimiento de los compromisos convencionales cuenta con una institución educativa, el Colegio Ramón B Jimeno, que presta servicios de educación básica secundaria para los hijos de los trabajadores. El indicador denominado “Calidad Colegio Ramón B Jimeno” mide la calidad de la educación que se brinda en el colegio teniendo en cuenta los resultados dados por el ICFES, actualmente el colegio otorga una calificación de superior.

Por último, el indicador de “Impacto del plan de bienestar” está diseñado para medir

exclusivamente las actividades que se ejecutan. Los trabajadores que participan en los distintos eventos del plan de bienestar, al finalizar cada evento, diligencian una encuesta que busca obtener la percepción del funcionario o pensionado en cuanto a la ejecución de dicha actividad, datos que son recolectados y ponderados para determinar el nivel de impacto, el cual para la vigencia 2016 se encontraba en 61,70% de una meta de 60% para la citada vigencia.

Es necesario aclarar, que el indicador de impacto se orienta a obtener la percepción del trabajador frente a cada actividad realizada y no a determinar el beneficio obtenido en términos de desempeño y mejora de la gestión de la Empresa.

### **1.7 Organizaciones sindicales**

Teniendo en cuenta que el diseño de las actividades enfocadas en el bienestar y desarrollo de los servidores está mediado por la gestión de los sindicatos, se considera importante incluir dentro del contexto organizacional la descripción, alcance y demás aspectos característicos de estos grupos de interés.

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá cuenta en la actualidad con dos organizaciones sindicales de primer grado y de industria, el Sindicato de Trabajadores y Empleados de Servicios Públicos, Corporaciones Autónomas e Institutos Descentralizados y Territoriales de Colombia, SINTRAEMSDES Subdirectiva Bogotá y el Sindicato de Trabajadores de Servicios Públicos, Entidades Adscritas, Vinculadas e Independientes de Colombia, SINTRASERPUCOL.

SINTRAEMSDES Subdirectiva Bogotá creada desde 1970 con personería jurídica número 1832, en el año 2013 presentó un conflicto interno que derivó en dos hechos importantes, el primero fue la conformación de dos juntas directivas que reclamaban la presidencia de este sindicato, grupos que en adelante radicarían constantemente ante el Ministerio de Trabajo

depósitos en los cuales se registraban los miembros de la junta directiva. El segundo hecho fue la creación de la organización sindical SINTRASERPUCOL que según lo informado por el Ministerio de Trabajo a la Empresa, mediante el radicado E-2014-069970 efectuó el depósito de fundación en el mes de agosto de 2014.

Las citadas organizaciones sindicales ejercen la representación de los trabajadores, la defensa de los derechos laborales y negocian las convenciones colectivas de trabajo. Adicional a lo anterior de acuerdo con lo establecido en las convenciones colectivas de trabajo vigentes, participan activamente en distintos comités obrero patronales que regulan temas relacionados con la gestión del talento humano en la EAB-ESP, entre los cuales se encuentra el bienestar laboral y el desarrollo del personal en la Empresa.

Con el conflicto que presentó la organización sindical SINTRAEMSDES, no se había definido de manera clara quien otorgaba su representación, por lo cual el Gerente General y la Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa durante un lapso de tiempo cesaron las actividades en las que este sindicato fuera participe. Los comités obrero patronales se suspendieron, las partidas convencionales y las cuotas sindicales no se giraron hasta que se aclarara quien tenía la representación legal de SINTRAEMSDES Subdirectiva Bogotá.

La situación presentada afectaba de manera directa a los trabajadores de la EAB-ESP, teniendo en cuenta que para otorgar los beneficios convencionales debían ser previamente aprobados en los comités obreros patronales. Para algunos temas regulados por las convenciones colectivas de trabajo vigentes, sin el requisito de aprobación de los comités obrero patronales los beneficios no pueden ser otorgados a los trabajadores.

La convención colectiva de trabajo de SINTRAEMSDES en su artículo 180 y la de SINTRASERPUCOL en el artículo 58, establecen que el Comité de Bienestar Social estará

conformado por tres (3) representantes de la administración y tres (3) miembros de cada organización sindical, cada comité de bienestar se realiza por separado y de manera alterna. El Comité de Bienestar Social se convierte en un escenario destinado para aprobar, por parte de las organizaciones sindicales y la administración, las actividades de bienestar y beneficios otorgados a los trabajadores.

Del Comité de Bienestar se desprenden tres subcomités, el Sub Comité de Casino, conformado por dos (2) representantes de la administración y dos (2) por parte de cada organización sindical con sus respectivos suplentes, el Sub Comité de Deportes y Recreación y el Sub Comité de Arte y Cultura; conformados cada uno por cinco (5) miembros principales con su respectivos suplentes en representación de cada organización sindical.

La Empresa en el 2015 instauró una demanda ante el Centro de Servicios Administrativos Jurisdiccionales en contra de SINTRAEMSDES y SINTRASERPUCOL con el fin de definir cuál es la Junta Directiva Legítima de SINTRAEMSDES SUDIRECTIVA BOGOTÁ y participación proporcional de SINTRAESMDES y SINTRASERPUCOL en todos los comités y subcomités de la EAB-ESP. Por otra parte, el Consejo de Estado Sección Segunda, se pronunció al respecto informando que SINTRAEMSDES Nacional reconoció una de las dos juntas directivas de la organización sindical SINTRAEMSDES Subdirectiva Bogotá, con esta decisión se restablecieron los comités obrero patronales, los giros de las partidas convencionales y de las cuotas sindicales.

Las organizaciones sindicales en diferentes oficios solicitaban a la Empresa la activación de los comités obrero patronales, para atender este requerimiento la administración de la EAB-ESP propuso de cara a la nueva realidad sindical, que los comités y subcomités fueran conformados por representantes de los dos sindicatos, a pesar de la disposición de la Empresa en



solucionar esta situación y facilitar los beneficios a los trabajadores, no fue posible realizar los comités de la manera propuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior y dado los conflictos inter e intra sindicales, la EAB-ESP estableció espacios diferentes para el desarrollo de los comités obrero patronales con cada organización sindical. A pesar de que los conflictos continúan y han involucrado a distintos entes de control, la Empresa logró ejecutar los comités obrero patronales, para lo cual los reglamentó con cada organización sindical, en lo que corresponde al Comité de Bienestar se expidieron las resoluciones internas 0985 y 0950 de 2016, esto permitió entregar los beneficios a los trabajadores estipulados en las convenciones colectivas de trabajo vigentes.

## **Capítulo 2**

### **Proceso de Investigación**

#### **2.1 Problema de investigación**

En la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá –ESP el programa de bienestar presenta debilidades que impiden que este aporte de manera estructural al cumplimiento de la estrategia empresarial, la calidad de vida laboral y el desarrollo de los trabajadores.

El nivel directivo, las organizaciones sindicales, los jefes inmediatos y los funcionarios en general tienen una baja comprensión del concepto de bienestar laboral y las dimensiones que el término abarca en función de la calidad de vida de los trabajadores, más aún cuando las directrices que orientan el quehacer del programa de bienestar, se enmarcan exclusivamente en lo que se establece vía las convenciones colectivas de trabajo.

Lo expuesto, genera un impacto directo en la estructura y calidad de las actividades de bienestar que se ofrecen y restringe el campo de acción en temas de carácter social para los trabajadores. Actualmente, la construcción del programa de bienestar se basa principalmente en requerimientos de tipo convencional, los cuales determinan las actividades a desarrollar. La intervención clara y expedita de las organizaciones sindicales limita el diseño de propuestas que se ocupen de las diversas dimensiones del trabajador como ser humano.

Por otra parte, las características de operación de la Empresa y la obligación imperativa de asegurar la prestación del servicio, condicionan la disponibilidad de tiempo y el acceso del personal operativo a las actividades del programa de bienestar.

Lo anterior, ha llevado a que la identificación de las necesidades de bienestar, generalmente se realice con algunos grupos ocupacionales de las áreas administrativas, y predomine de manera general la baja participación del personal que se desempeña en las labores operativas, siendo este segmento de la población de la Empresa, un grupo habido de intervención en aspectos de tipo social.

Por otra parte, el nivel directivo de la Empresa es la instancia que determina las políticas y provee los recursos para la ejecución de los planes, programas y proyectos, por lo cual se convierte en un actor fundamental como instancia que debe propender por el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores. Sin embargo, en la EAB-ESP el nivel directivo subestima el concepto de bienestar como un mecanismo para incrementar los niveles de productividad, motivación, satisfacción y compromiso de los trabajadores con la Empresa, dejando que las organizaciones sindicales abanderan el tema de bienestar y lo adopten como una consigna de su ejercicio político.

Este escenario, ha generado un sin número de situaciones que afectan el desarrollo del trabajador en la organización y en sus diferentes dimensiones, así como también a la Empresa y su desempeño.

## **2.1.1 Preguntas del problema de investigación.**

### ***2.1.1.1 Pregunta general.***

¿Cuál es la propuesta de mejoramiento del modelo de bienestar laboral aplicando elementos de calidad de vida laboral, para los trabajadores del proceso de alcantarillado de la EAB-ESP?

### ***2.1.1.2 Preguntas específicas.***

1. ¿Cuál es la relación que existe entre el bienestar social empresarial y la calidad de

vida laboral?

2. ¿Cuál es la percepción de bienestar laboral que tienen los funcionarios que trabajan en el proceso de alcantarillado?
3. ¿Qué componentes harían parte de un modelo de bienestar social empresarial con elementos de calidad de vida laboral, para el personal del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP?

## **2.2 Objetivos de investigación**

### **2.2.1 Objetivo general.**

Elaborar la propuesta de mejoramiento del modelo de bienestar laboral aplicando elementos de calidad de vida laboral, para los trabajadores del proceso de alcantarillado de la EAB-ESP

#### ***2.2.1.1 Objetivos específicos.***

1. Establecer la relación que existe entre el bienestar social empresarial y la calidad de vida laboral.
2. Identificar la percepción de bienestar laboral que tienen los funcionarios que trabajan en el proceso de alcantarillado.
3. Determinar los componentes que harían parte de un modelo de bienestar social empresarial con elementos de calidad de vida laboral para el personal del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP.

## **2.3 Justificación**

Existen paradigmas frente al bienestar social empresarial que se han acuñado en las prácticas empresariales, minimizando el impacto que este concepto puede representar para una organización como estrategia que agrega valor, potencia el desarrollo y crecimiento de los

individuos y la productividad de la empresa.

Diferentes autores que estudian la calidad de vida laboral señalan la importancia que este concepto tiene, la existencia de una relación con el bienestar social empresarial y la productividad. Por lo anterior, es conveniente el estudio de estos elementos en el sector público, tomando como caso uno de los grupos ocupacionales más vulnerables de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá - ESP, para determinar cómo la organización, por medio del bienestar de sus colaboradores, puede mejorar su desempeño e incrementar así sus niveles de productividad, de igual forma incrementar la identificación con la marca, sentido de pertenencia y compromiso con la entidad.

El estudio a profundidad del bienestar social empresarial, evidencia la participación de sus distintos actores (Nivel directivo, organizaciones sindicales, funcionarios que ejecutan el proceso y trabajadores en general) y el grado de comprensión que estos tienen de la dimensión de este tema, desde su enfoque y necesidad. De igual forma, señalar los beneficios que se desprenden del manejo adecuado del bienestar en las empresas.

Por otra parte, la investigación brinda algunos criterios a tener en cuenta para la elaboración y planificación de planes, programas y proyectos en temas de bienestar en la organización, de forma tal que sean alineados con la estrategia de la empresa y aporten resultados que agreguen valor.

La importancia del trabajo de investigación propuesto radica en brindar un diseño de un modelo de bienestar con aplicación de elementos de calidad de vida laboral, que permita apalancar el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales y afianzar el sentido de pertenencia de los trabajadores. Es necesario entender que el mundo empresarial evoluciona y que las organizaciones deben adaptarse y proveer a sus colaboradores esquemas y escenarios que

le permitan mantener su compromiso y dedicación.

Los colaboradores hoy en día buscan equilibrar la vida laboral y personal, lo cual demanda una estructura que provea escenarios que atienden el bienestar laboral (Actividades y relaciones en la empresa) y bienestar social (Relación de los colaboradores y sus familias). Así mismo, las organizaciones quieren de sus colaboradores un mayor grado de compromiso y altos niveles de productividad. De acuerdo con lo anterior, es importante que el bienestar laboral y social de los colaboradores sea considerado un factor clave del desempeño de los trabajadores y de la empresa y que los presupuestos destinados al programa de bienestar sean concebidos como una inversión y no un gasto.

Se incluyen a continuación los resultados de diferentes estudios que confirman la necesidad de intervención en aspectos organizacionales como son: el realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), con la encuesta a los servidores públicos de la entidades del orden nacional, denominada Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional (EDI), el informe de los resultados obtenidos por sector para el año 2014 fue publicado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en la citada medición se puede observar un componente asociado al bienestar laboral y el comportamiento del mismo desde el año 2011 al 2014. Podemos tomar como referencia el sector Inclusión Social y Reconciliación que en su componente de bienestar pasó del 76% en el año 2013 al 71% en el año 2014, el sector Vivienda, Ciudad y Territorio pasó del 80.01% al 78.1%, el sector Presidencia pasó del 82.7% al 80.2%, el sector de Planeación pasó del 79.4% al 78.1%, en este último se ubica Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Se puede evidenciar una tendencia decreciente desde el 2013 en algunos sectores del país, con una recomendación general relacionada con la implementación de acciones orientadas a mejorar el reconocimiento de la

labor desempeñada de los servidores públicos y algunos aspectos relacionados con la remuneración.

Otra institución que ha analizado algunos aspectos de bienestar es la Procuraduría General de la Nación en un informe del año 2011, que fue construido con el apoyo del Programa de Derechos Humanos de USAID, respecto a temas como el trabajo digno y decente, en el cual se realizó un estudio que analiza la flexibilidad laboral y otros aspectos. Para el caso de estudio, se menciona la responsabilidad de las organizaciones frente al bienestar de los trabajadores y como el trabajo es fundamental para el ser humano, convirtiéndose en un medio que le permite ser productivo y desarrollar un proyecto de vida que genera bienestar para sí y para su familia.

Un aspecto importante que señala la investigación, es el llamado al nivel directivo para gestionar los programas de bienestar de manera integral, de forma tal que este sea percibido como una herramienta de gestión que le permitirá aumentar la productividad de la organización y el bienestar de los trabajadores, sin perder de vista que las Empresas están formadas por seres humanos que tienen necesidades y objetivos de vida.

## **2.4 Alcance y limitaciones**

### **2.4.1 Alcance.**

La presente investigación se enfoca en diseñar un modelo de bienestar con lineamientos de calidad de vida laboral, que mejore el impacto del plan de bienestar social para el grupo ocupacional de 335 trabajadores operativos que se desempeñan en el servicio de alcantarillado de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP, ubicada en Bogotá sede Centro Nariño.

### **2.4.2 Limitaciones.**

Las principales limitaciones identificadas para el desarrollo de la investigación, están

relacionadas con diferentes temas:

- Aun cuando la empresa realiza actividades de bienestar no dispone de información consolidada y analizada que permita explicar comportamientos u otro tipo de relaciones.
- Dificultad para la recolección de la información por disponibilidad de tiempo del grupo objeto de estudio, dado que los funcionarios por las características de la operación, trabajan dispersos en la ciudad de Bogotá y los momentos de encuentro de los trabajadores es en la primera hora de la jornada laboral.
- La medición del bienestar existente en la Organización corresponde a calcular la percepción de la satisfacción de los distintos eventos que se realizan, motivo por el cual no se cuenta con una línea base de análisis que permita realizar comparativos.
- La población objeto de estudio y en general los trabajadores de la EAB-ESP no están caracterizados, lo cual permitiría contar con aspectos claves relacionados con las necesidades reales de bienestar laboral.
- Aun cuando la empresa elabora informes de las actividades que realiza en cumplimiento del plan de bienestar, no se cuenta con datos estadísticos que permitan determinar el nivel de participación de los funcionarios en las distintas actividades.
- El tiempo para el desarrollo de la investigación es limitado y no permite profundizar en algunos aspectos relacionados con los temas objeto de estudio.

## **2.5 Metodología de la investigación**

Para desarrollar el proceso de investigación se cuenta con el siguiente diseño metodológico que evidencia el enfoque, los procedimientos, métodos e instrumentos, entre



otros aspectos, para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos planteados.

### **2.5.1 Enfoque de investigación mixto.**

El enfoque del proyecto de investigación es mixto, dado que es un caso de estudio de la Empresa de Acueducto mediante el cual se describieron y analizaron aspectos particulares del bienestar laboral de los trabajadores que prestan sus servicios en el proceso de alcantarillado. Lo anterior sustentado en lo que expone Chen (2006) citado por Sampieri (2010, p. 546), que cita “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno..”. Por lo expuesto se combinaron métodos cuantitativos (Encuesta) y cualitativos (Entrevista con una funcionaria del proceso de talento humano), lo cual permitió un acercamiento a la situación que presenta la Empresa.

### **2.5.2 Procedimiento de investigación sintético.**

Por otra parte, el procedimiento para el caso analizado es sintético, teniendo en cuenta que se revisaron distintos elementos como el liderazgo, la cultura, la seguridad y salud en el trabajo y los factores motivacionales que interactúan o afectan el bienestar laboral de los trabajadores que ejecutan sus actividades en el proceso de alcantarillado en la organización, basado en lo propuesto por Bernal (2010, p. 60) cuando hace referencia a que este tipo de procedimiento “Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.”.

### **2.5.3 Modo de investigación inductivo.**

Con el fin de comprender aspectos del bienestar y calidad de vida laboral de la población de trabajadores del proceso de alcantarillado de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo

de Bogotá – ESP se consideró que el modo de investigación es inductivo, según lo señala Bernal (2010, p. 59) “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”. De acuerdo con lo anterior, a partir de los datos obtenidos en el proceso de recopilación de la información, así como de autores que han estudiado y desarrollado estas categorías, se pudo entender el comportamiento específico de esta organización y se elaboró una propuesta de intervención.

El proyecto de investigación hace parte del Centro de Investigación sobre Dinámica Social (CIDS), se enmarca en Economía, Trabajo y Sociedad y se desprende de la línea de investigación Dinámica del Trabajo e Institucionalidad Laboral.

#### **2.5.4 Tipo de investigación explicativa propositiva.**

El tipo de investigación es explicativa puesto que se buscó explicar las situaciones y características que presenta la EAB-ESP en cuanto al subproceso de bienestar laboral, según Rojas (2011, p. 34) “Averigua las causas de las cosas, hechos o fenómenos de la realidad. La explicación es un proceso que va mucho más allá de la simple descripción de un objeto. Diríamos que es más avanzada, pues una cosa es evidenciar cómo es algo, o recoger datos y descubrir hechos en sí, y otra muy distinta explicar el por qué.”.

Es propositiva dado que se plantea una propuesta de bienestar laboral teniendo en cuenta el contexto encontrado y las teorías de calidad de vida laboral que ofrecen modelos que permitieron esbozar una solución al problema planteado.

#### **2.5.5 Aproximación empírica.**

Para el desarrollo de la investigación se realizó trabajo de campo en el cual se recolectó información de los trabajadores que hacen parte del proceso de alcantarillado,

por lo que se consideró que la aproximación es empírica, dado lo que enuncia Ferreira (2007, p. 5) “la aproximación empírica es necesaria para el acercamiento al conocimiento científico si este lo entendemos como una actividad, y una aproximación empírica que habría de acercarse más a la «vivencia» que a la simple observación”, lo cual genera interactuar con el público objeto de estudio.

#### **2.5.6 Diseño de investigación no experimental.**

El diseño de la investigación para analizar el subproceso de bienestar laboral, en el caso de la Empresa de Acueducto, es no experimental, dado que no se manipularon variables ni se alteró el ambiente de los trabajadores al servicio del proceso de alcantarillado. Según Sampieri (2010, p. 149) lo que se hace en la investigación no experimental es “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”. En concordancia con lo citado, se recolectó la información para ser analizada sin modificar ningún aspecto del contexto de la organización.

#### **2.5.7 Método de investigación estudio de caso.**

El método de investigación seleccionado es el estudio de caso, dado que la investigación se centró en el caso específico del personal del servicio de alcantarillado de la Empresa de Acueducto, particularmente en lo relacionado con los aspectos de bienestar laboral, para lo cual se profundizó en información que permitió describir las situaciones entorno al tema señalado, según Bernal (2010, p. 116) “Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias”

#### **2.5.8 Técnicas de investigación.**

En concordancia con el diseño metodológico, la técnica de investigación aplicada

para el caso de estudio fue la encuesta. Teniendo en cuenta que el propósito era documentar información del personal del servicio de alcantarillado, se aplicó una encuesta a la muestra seleccionada para recolectar información que permitió profundizar en algunas variables relacionadas con el bienestar laboral en la EAB-ESP, según Rojas (2011, p. 63) se entiende por encuesta “la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin.”

#### **2.5.9 Instrumentos de investigación.**

El instrumento que se articuló con el diseño metodológico y con las técnicas de investigación seleccionadas es el cuestionario, con este instrumento se recolectó información del grupo objeto de estudio referente a su percepción del bienestar laboral en la EAB-ESP, según lo manifestado por Rojas (2011, p. 89) “son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, que se presentan escritas e impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral”.

#### **2.5.10 Medios de análisis de la investigación.**

Para el procesamiento de la información recolectada se utilizó SPSS, Excel y Word como los programas que permitieron trabajar y ordenar los datos. Según Casilimas (1996, p. 150) el procesamiento de la información surte varias etapas: la primera descriptiva, en la cual se hace acopio de la información; la segunda, en la que se segmentan los datos a partir de categorías descriptivas para reagruparlos y hacer una lectura distinta; en la tercera y última etapa se interrelacionan las categorías descriptivas identificadas y la construcción de

categorías de segundo orden o axiales, se estructura la presentación sintética y conceptualizada de los datos.

Estos programas facilitaron el procesamiento de los datos recolectados en los cuestionarios que se aplicaron en la encuesta, permitieron agrupar la información, analizarla y dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas.

#### **2.5.11 Muestra.**

La muestra se consideró como no probabilística, dado que de 335 trabajadores que desarrollan sus labores en el servicio de alcantarillado, se tomó al personal de las zonas 2 y 3 por la homogeneidad de las condiciones y características de estas zonas de servicio, para una población objeto de estudio de 102 funcionarios. Según Sampieri (2010, p. 176) “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.”

## **Capítulo 3**

### **Aspectos teóricos y conceptuales**

#### **3.1 Aspectos teóricos**

En este capítulo se presenta el marco teórico que fundamentó el desarrollo de los conceptos de bienestar y calidad de vida laboral, desde la perspectiva de algunos autores que brindan criterios y estructuras que permitieron el diseño de una propuesta de modelo de bienestar con aplicación de elementos de calidad de vida laboral.

#### **3.2 El bienestar según el sector público**

En Colombia a nivel del sector público se regularon inicialmente aspectos de bienestar laboral para los empleados de carrera administrativa mediante el Decreto 2400 de 1968 “Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil y se dictan otras disposiciones”, documento que menciona en el artículo 7 que los empleados tienen derecho “(...) a participar de los programas de bienestar social que para sus servidores establezca el Estado”, así mismo en el artículo 56 “desarrollar actividades de bienestar social para los empleados y sus familias en coordinación con los demás organismos administrativos”.

Por su parte, en el Decreto 3129 de 1968 “Por el cual se establece el régimen de bienestar social para el personal civil al servicio del Estado”, en su artículo 7 estableció que:

Las entidades gubernamentales crearán de conformidad con los programas que apruebe el gobierno a propuesta de la División de Bienestar Social del Departamento Administrativo del Servicio Civil, centros de vacaciones, clubes sociales, deportivos y recreativos y trazarán planes de vacaciones que faciliten al servidor público y a su

familia un descanso adecuado y, permitan aprovechar de la mejor manera para tal objeto los recursos que posee el Estado en materia de transporte y alojamiento.

Las normas citadas anteriormente fueron derogados con la creación del Decreto 1567 de 1998 “Por el cual se crean (SIC) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”, vigente a la fecha, el cual establece un modelo de bienestar para las entidades que hacen parte del sistema de carrera administrativa y determina los componentes que se deben tener en cuenta en el diseño de los programas de bienestar social que están amparados por esta normativa. Este cambio denota una evolución en relación a los elementos que debe contener un programa de bienestar ya que establece lineamientos respecto al propósito y las áreas de influencia.

Por otra parte, en lo concerniente al bienestar social para el personal con vinculación legal o reglamentaria, la Ley 909 de 2004 dispuso en el parágrafo del Capítulo I “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos (...)”, el legislador expone que los programas de bienestar e incentivos pueden coadyuvar en aspectos que promueven el desempeño y desarrollo de la organización y de los trabajadores, sin embargo su ámbito de aplicación no cobija a los trabajadores oficiales.

En lo que compete a las empresas industriales y comerciales del estado, las cuales no se rigen por la normativa que regula la carrera administrativa, se ha establecido una regulación especial como lo es la Ley 6 de 1945 “Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial de trabajo” y el Decreto reglamentario 2127 de 1945 “Por el cual se reglamenta la ley 6a. de

1945, en lo relativo al contrato individual de trabajo, en general”, normatividad que no contempla lineamientos de bienestar laboral para este tipo de empresas.

Otra norma que incorpora elementos que se relacionan con el bienestar es el Decreto 1072 de 2015 que señala la importancia de promover y mantener el bienestar físico, mental y social de las personas, según se evidencia en el Capítulo 6 que hace referencia al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, en su artículo 2.2.4.6.3 el cual establece:

La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

La normativa colombiana tiene en cuenta otros elementos que se relacionan con el bienestar, es así como la Ley 1361 de 2009 “Por medio de la cual se crea la Ley de Protección Integral a la Familia”, modificada con la Ley 1857 de 2017 "Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones", establecen lineamientos que involucran a la familia como parte del mejoramiento de la calidad de vida, instituye directrices que permiten fortalecer y desarrollar este estamento de la sociedad, siendo una responsabilidad de las empresas facilitar espacios y acciones que cumplan con los objetivos de las citadas normas.

El concepto de bienestar en el sector público se ha transformado incorporando elementos que intervienen diferentes dimensiones del trabajador. Sin embargo, es importante señalar que para las empresas industriales y comerciales del estado no se han desarrollado lineamientos a



nivel normativo que permitan considerar requisitos mínimos para conformar los programas de bienestar. Lo anterior, se fundamenta en que este tipo de empresas se regulan por lo que se establezca en las convenciones colectivas de trabajo que se suscriban con las organizaciones sindicales.

### **3.3 El bienestar según el sindicalismo**

La Organización Internacional del Trabajo ha observado el concepto de bienestar en relación a temas como el trabajo decente, la salud de los trabajadores y los servicios de bienestar social, entre otros. Es así como Rodríguez (2009), señala que las condiciones de trabajo se definen como “el conjunto de factores que determinan la situación en la cual el trabajador/a realiza sus tareas, y entre las cuales se incluyen las horas de trabajo, la organización del trabajo, el contenido del trabajo y los servicios de bienestar social”, sin embargo el bienestar se aborda con enfoque en la salud de los trabajadores y todos aquellos aspectos que pueden afectarla, limitando el contexto del bienestar laboral a una sola dimensión.

En lo que se refiere al sindicalismo en Colombia, como lo expresa Frías y Fernández (2008, p. 87) “permanece en amplios sectores aquella disposición a ejercer la función sindical prácticamente al margen de la empresa, más preocupados de la acción y la marcha de las organizaciones intermedias y superiores”, las organizaciones sindicales han enfocado sus esfuerzos en otros temas, relegando la importancia y amplitud del concepto de bienestar laboral a lo relacionado principalmente con la salud de los trabajadores.

Lo expuesto ha generado, así como se evidencia en el caso de estudio, que la intervención de las organizaciones sindicales en materia de bienestar laboral se convierta en demandas específicas, que no argumentan un propósito que pueda aportar de fondo a la calidad de vida del trabajador. Se ha manifestado que el ejercicio sindical ha priorizado otros temas:

A ello se une también la tendencia histórica sindical (denunciada generalmente como “economicismo”), a buscar y a propender con mayor fuerza y casi con exclusividad a la obtención de beneficios económicos o de beneficios sociales como aguinaldos, bonos, etc. Aspectos positivos, por supuesto, pero que no pueden agotar la labor del Sindicato, la que debe considerar también las condiciones de trabajo, de higiene y seguridad, la capacitación, la participación y la creación de mecanismos e instancias para promoverla. (Frías y Fernández, 2008, p. 87)

### **3.4 Algunos autores que hablan sobre el bienestar**

El bienestar es concebido como un derecho, es así como la Declaración de Derechos Humanos de 1948 incorpora el tema dado que en el artículo 25 se enuncia que “toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar (...)” (Declaración universal de los derechos humanos, 1948).

En Colombia se dio relevancia al concepto de bienestar desde la Constitución Política, lo cual se evidencia en el Artículo 366, que señala que es una finalidad del Estado el bienestar general y la calidad de vida de la población, convirtiéndose en un factor que debe ser atendido, para lo cual se requiere de la participación del estado, las organizaciones, instituciones e individuos. (Const., 1991, art. 366)

Para algunos autores que han estudiado el bienestar laboral, es algo que puede ser definido de distintas formas, por lo cual es abstracto, complejo e indirectamente medible y que está relacionado con las teorías del bienestar que sean tenidas en cuenta, por quienes lo estudian. (Di Pasquale, 2008, p. 19).

Para Franzoni (2006, p. 46), el concepto de bienestar no es obvio dado que está conformado por significados de carácter normativo, ontológico y epistemológico. Señala que

especialmente en América Latina el bienestar ha sido recurrentemente interpelado por su ausencia o su insuficiencia.

Por su parte Pieschacón (2006, p. 58) menciona que el concepto de bienestar es un intangible que no es cuantificable, el cual se conforma por múltiples elementos que muchas veces pueden ser subjetivos y sutiles. El autor identifica instrumentos empresariales que estimulan el bienestar, describiéndolos por grupo de interés, entre los cuales se encuentran los empleados.

Van Dierendonck, Haynes, Borrill y Stride (2004) citado por Nader (2010, p. 232), hablan de la satisfacción y el bienestar en el trabajo, exponiendo de igual forma que existen múltiples variables que afectan el bienestar psicológico en el trabajo, y las agrupan en dos grandes grupos, las variables contextuales - sociales y las variables individuales, enfatizan que se han estudiado más los factores individuales y su relación con el bienestar laboral, que los factores contextuales – sociales.

Para el caso de estudio, que hace referencia al bienestar laboral, algunos autores manifiestan que éste varía de un individuo a otro y que está directamente relacionado con un mínimo de características laborales que demanda una persona (Peiró & Rodríguez, 2008, p. 70). Así mismo, que es concebido como un estado propio de cada ser humano y que las características exteriores requeridas varían de una persona a otra (Valdés, 1991, p. 78).

Otros autores señalan que el bienestar está relacionado con una vida plena y realizada es así como Ryan, Huta & Deci, (2008) citados por Vázquez, Hervás, Rahona & Gómez, (2009, p.17) señalan que “se refiere a vivir de forma plena o dar realización a los potenciales humanos más valiosos. Esta segunda perspectiva ha sido generalmente denominada eudaimonia.”, lo cual permite ver el concepto de bienestar con otro enfoque, no solo aquel que se dedica a brindar beneficios sin propósito.

Cuando Vázquez, Hervás, Rahona & Gómez, (2009, p.18) hacen referencia al bienestar, vinculan a éste la satisfacción de las necesidades básicas lo cual, según su postura, implica “mantener un equilibrio vital que permita una mínima satisfacción en cada una de las áreas de forma independiente.”

La contribución que hacen autores como Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn (1994, p. 40), cuando señala que “La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales”, nos sitúa en un contexto en el que las necesidades humanas se convierten en un foco para generar bienestar, el cual tiene varias dimensiones a abordar.

Lo anterior evidencia la relación que existe entre la satisfacción de las necesidades y el bienestar con el fin de orientar la evaluación de aspectos relacionados con las necesidades, según Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn (1994, p. 43):

Cabe agregar que cada necesidad puede satisfacerse a niveles diferentes y con distintas intensidades. Más aún, se satisfacen en tres contextos: a) en relación con uno mismo (Eigenwelt); b) en relación con el grupo social (Mitwelt); y c) en relación con el medio ambiente (Umwelt). La calidad e intensidad tanto de los niveles como de los contextos dependerá de tiempo, lugar y circunstancia.

Por su parte, Cuadra & Florenzano (2003), se han referido al concepto de bienestar subjetivo el cual relacionan con calidad de vida, satisfacción vital, bienestar social. Señalan que el bienestar subjetivo trabaja dos dimensiones una básica y una general:

El bienestar estaría compuesto por dos facetas básicas: una centrada en los aspectos afectivos-emocionales (referido a los estados de ánimo del sujeto) y otra centrada en los aspectos cognitivos-valorativos (referido a la evaluación de satisfacción que hace el

sujeto de su propia vida). Cuadra & Florenzano (2003).

Según lo expuesto por Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, & Rodríguez (2014, p. 6), el replanteo de la relación que existe entre el desempeño y el bienestar, es uno de los retos más importantes para las organizaciones, lo cual puede contribuir a mejorar la productividad y a promover lugares de trabajo, sostenibles y competitivos.

Adicional a lo anterior García & González (2000 a), hacen referencia a otro aspecto que está relacionado con el bienestar cuando enuncian que “Uno de los componentes fundamentales del bienestar es la satisfacción personal con la vida”, es evidente que este concepto aborda múltiples facetas, no solo las relacionadas con el recibir bienes.

García & González (2000 b) manifiestan que el bienestar surge de un balance entre las expectativas y los logros. Advierten que existen áreas de mayor interés que proporcionan oportunidades para la realización personal como lo son “el trabajo, la familia, la salud, las condiciones materiales de vida, las relaciones interpersonales, y las relaciones sexuales y afectivas con la pareja.”

Por su parte, Keyes (1998, p. 121) en su estudio sobre el bienestar social se menciona que “El bienestar, por lo tanto, es la ausencia de sentimientos negativos y el resultado del ajuste y la adaptación a un mundo peligroso.”, aquí es importante resaltar un elemento importante que propone el autor que es la adaptación, por lo cual se requiere contar con esquemas de bienestar que permitan que los trabajadores en un mundo cambiante se adapten y respondan a las necesidades personales y organizacionales.

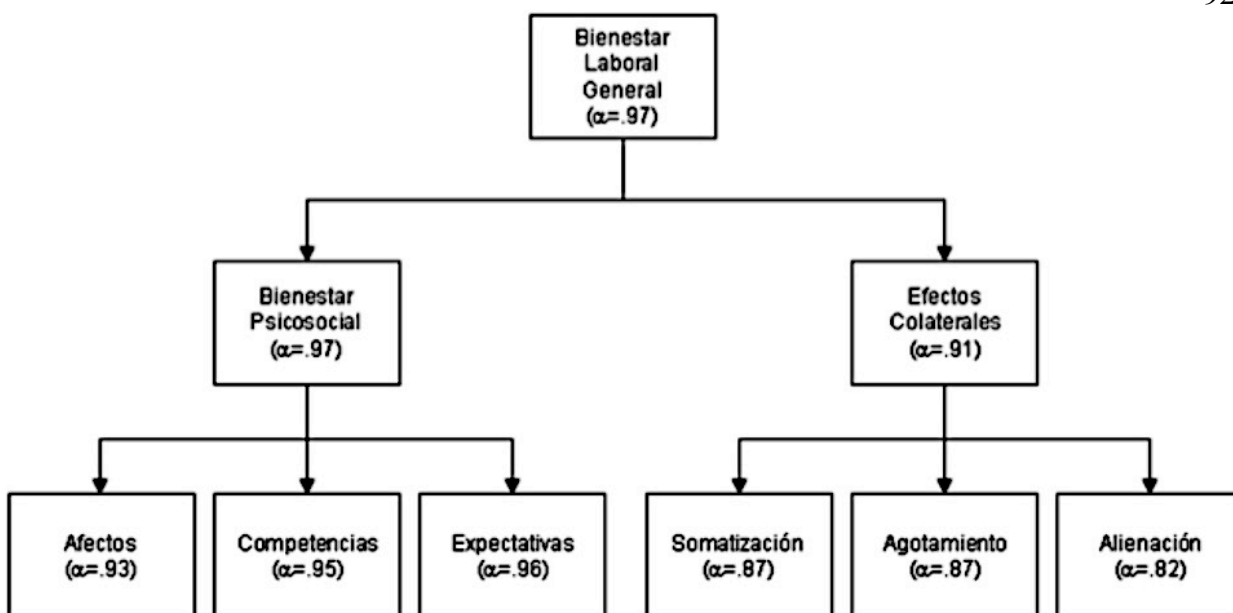
Según lo expone Córdoba (2009, p. 4) existe una relación directa entre el trabajo y el bienestar de los trabajadores que influye en diferentes escenarios en los que se desenvuelve:

El trabajo puede tener una repercusión sustancial en el bienestar afectivo de los

trabajadores. A su vez, la calidad del bienestar de estos en el trabajo influye en su comportamiento, en su toma de decisiones y en su interacción con los compañeros, y trasciende asimismo a la vida familiar y social.

Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes (2010, p. 157-159) mencionan que existen relaciones complejas entre el bienestar y el trabajo. En el estudio desarrollado por estos autores, se dice que “En la experiencia de estar bien en la vida y en el trabajo confluyen factores situacionales y personales”, también llama la atención cuando afirman que “(...) la persona trabajadora aparece no sólo como el escenario de manifestación del bienestar laboral, sino también como un decisivo factor de producción del mismo”, siendo el trabajador el medio en el que se manifiesta el bienestar, todas aquellas acciones que las organizaciones realicen para mejorar sus condiciones en el mundo laboral, deben propender por aportar a su bienestar para que las personas sean fuente de bienestar.

Blanch, et al (2010) proponen un modelo teórico denominado Bienestar Laboral General que trabaja con dos dimensiones: (i) el Bienestar Psicosocial basado en tres escalas afectos, competencias y expectativas; y (ii) Efectos Colaterales que desarrolla las escalas de somatización, agotamiento y alineación. Para medir estas escalas los autores diseñaron una herramienta, que según lo exponen, permite evaluar el bienestar psicológico laboralmente situado. En la figura 8 se puede observar la estructura del modelo teórico que da origen a la herramienta de medición diseñada.



*Figura 8* Modelo de bienestar laboral general

Fuente: Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes, (2010), Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, p. 160.

Con el fin de ahondar un poco en las escalas que maneja el modelo teórico de bienestar laboral general, según Watson y Tellegen (1985) citados por Moral de la Rubia (2011, p. 117) se habla de dos dimensiones básicas del concepto de afecto, el positivo y el negativo:

El afecto positivo representa la dimensión de emocionalidad placentera, manifestada a través de motivación, energía, deseo de afiliación y sentimientos de dominio, logro o éxito. Las personas con alto afecto positivo suelen experimentar sentimientos de satisfacción, gusto, entusiasmo, energía, amistad, unión, afirmación y confianza. Se relaciona con la extroversión, el optimismo y la resiliencia. En contraste, el afecto negativo representa la dimensión de emocionalidad displacentera y el malestar, manifestada por miedos, inhibiciones, inseguridades frustración y fracaso. Las personas con alto afecto negativo suelen experimentar desinterés, aburrimiento, tristeza,

culpa, angustia, vergüenza y envidia.

Para contextualizar el concepto de competencias en el marco del modelo de bienestar laboral general se consultó a Bisquerra y Pérez (2007, p. 69) que entienden las competencias emocionales como:

el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales. Entendemos que las competencias emocionales son un aspecto importante de la ciudadanía efectiva y responsable; su dominio, de acuerdo con lo que apuntábamos más arriba, potencia una mejor adaptación al contexto; y favorece un afrontamiento a las circunstancias de la vida con mayores probabilidades de éxito.

En cuanto a la escala de las expectativas, es importante tener en cuenta lo expuesto por Vadillo (2013, p. 77) “Mantengan un equilibrio entre las exigencias del puesto y las necesidades de la persona. No se puede olvidar que gestionamos personas que tienen necesidades, emociones, expectativas y motivaciones diferentes en cada caso”, es necesario comprender que no se pueden estandarizar las necesidades y expectativas de las personas que laboran en una organización, por el contrario es necesario conocer y caracterizar a la población con la cual se trabaja. Por otra parte Vadillo (2013, p. 105) manifiesta que “Las teorías de las expectativas parten, en general, del supuesto de que las personas estarán motivadas para hacer las cosas que piensan que tienen un alta probabilidad de permitirles obtener aquellas recompensas que consideran valiosas”.

Otra de las escalas del modelo de bienestar laboral general se basa en la somatización. Según Muñoz, (2009, p. 55) este concepto es entendido como “un mecanismo de defensa inconsciente mediante el cual una persona sin proponérselo, convierte el malestar emocional en un síntoma físico, desviando así la atención del conflicto psicológico que le genera ansiedad”, de



ahí la importancia de que las organizaciones revisen sus procesos y prácticas internas para identificar posibles casos en los cuales los trabajadores se encuentren en situaciones que generen síntomas que afecten de alguna forma su salud y no lo perciban.

Por otra parte, el agotamiento según Herbert Freudenberger citado por Segura (2014, p. 535–536) se describe como “(...) una condición mental caracterizada por la disminución del desempeño laboral, que se acompaña con una sensación de impotencia, frustración e incapacidad para alcanzar objetivos o metas laborales.”.

Para abordar la última escala que hace referencia a la alienación, se consultó lo expuesto por Marx (1844), que entiende la alienación del trabajo así:

el hecho de que el trabajo es externo al trabajador, es decir, no pertenece a su ser esencial; que él, por lo tanto, no se confirma en su trabajo, sino que se niega a sí mismo, se siente miserable y no feliz, no desarrolla energía mental y física libre, sino que mortifica su carne y arruina su mente. Por lo tanto, el trabajador se siente solo cuando no está trabajando; cuando está trabajando, no se siente a sí mismo. Está en casa cuando no está trabajando, y no está en casa cuando está trabajando. Su trabajo, por lo tanto, no es voluntario sino forzado, es trabajo forzado. Por lo tanto, no es la satisfacción de una necesidad, sino un mero medio para satisfacer las necesidades fuera de sí mismo. Su carácter alienígena queda claramente demostrado por el hecho de que tan pronto como no existe ninguna compulsión física o de otro tipo, se evita como la peste.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Marx (1844), y los factores que se consideran en la escala de alienación del Modelo de Bienestar Laboral General (Blanch, et al, 2010), como lo son el malhumor, la baja realización profesional, el trato despersonalizado y la frustración, es necesario valorar si las condiciones que provee el contexto laboral hacen que el trabajo para las

personas sea forzado y se utilice sólo con el fin de satisfacer sus necesidades o por el contrario pueda ser un medio para desarrollarse y satisfacer otras dimensiones de su vida.

Una vez realizado este recorrido, es evidente que el concepto de bienestar ha evolucionado, se han abordado perspectivas que potencian la calidad de vida laboral, la productividad y el crecimiento de las personas con las organizaciones, por lo que es necesario ser riguroso en la construcción de modelos que incorporen los elementos que inciden en el bienestar, así como las distintas dimensiones del ser humano, dado que es conveniente articularlos y facilitar al trabajador escenarios y apoyo, no solamente en su ámbito laboral sino también en el personal, el social, el familiar, entre otros.

### **3.5 Elementos que se relacionan con el bienestar laboral**

Los autores consultados, mencionan que el bienestar laboral se relaciona con distintos elementos, que pueden repercutir de manera positiva o negativa en el bienestar de las personas, algunos de los más destacados son el liderazgo, la cultura y la salud, aspectos que tienen influencia en la calidad de vida laboral y el desarrollo de los individuos en las organizaciones, lo cual indica que su gestión y control son importantes en el diseño de propuestas que afecten a los trabajadores.

#### **3.5.1 Bienestar y Liderazgo.**

Existen diferentes posturas de la relación entre el bienestar y el liderazgo y como éste último afecta directamente factores como el clima organizacional, la cultura, la comunicación y para el caso de estudio el bienestar y la calidad de vida de las personas en las organizaciones. Es así como Peiró & Rodríguez (2008, p. 68), hacen referencia a la asociación que existe entre el bienestar y el liderazgo, cuando exponen que los cambios organizacionales se originan en factores como las nuevas tecnologías, los mercados, los

sistemas de valores y los cambios demográficos de la fuerza laboral, los cuales motivan la transformación de la actividad laboral, esto implica que los esquemas de dirección cambien y se orientan a aumentar la eficiencia y a mejorar las relaciones con los trabajadores.

El liderazgo, puede contribuir de manera positiva convirtiéndose en un factor clave que mejore el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social, o por otra parte, puede afectar de forma negativa el bienestar y la salud de los trabajadores en las organizaciones (Peiró & Rodríguez, 2008, p. 72). De acuerdo con lo expuesto, el nivel directivo como instancia que ejerce el liderazgo, puede ser un actor importante, llamado a promover el bienestar y la salud de los trabajadores.

Otros autores manifiestan que es necesario contar con líderes que con sus acciones generen “cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones” (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009 a, p. 14). Se han referido a la importancia del liderazgo y su incidencia en el bienestar laboral para sustentar la productividad, la calidad de vida de las personas y la satisfacción laboral. (Contreras, et al., 2009 b, p. 15)

Según lo expuesto, el liderazgo constituye un factor importante a tener en cuenta en las organizaciones, dado que incide directamente en el bienestar laboral y puede aportar o restar en el proceso de generar ambientes de bienestar para los colaboradores, lo cual implica considerarlo como un componente en la construcción de un modelo integral.

### **3.5.2 Bienestar y Cultura organizacional.**

Otro factor que tiene relación con el bienestar es la cultura, según Shein (2006, p. 3) “La cultura es una abstracción, pero las fuerzas que se crean en las situaciones sociales y organizacionales que derivan de la cultura son poderosas. Si no entendemos el

funcionamiento de estas fuerzas, nos convertimos en víctimas de ellas”, entendiendo que la cultura de las organizaciones es el escenario en el cual se desarrolla el bienestar para los trabajadores.

Robbins, Judge, & Brito (2009 p. 162) mencionan que “Los individuos se comportan de una manera determinada no basados en cómo es su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o creen que es.”, esto nos lleva a reflexionar en el entorno que se crea para el trabajador y si este genera bienestar, teniendo en cuenta todos los elementos que esto puede involucrar.

Según Calderón, Murillo & Torres (2003, p. 119) la relación entre el bienestar laboral y la cultura organizacional es aceptada en temas como una dirección que transmita confianza y credibilidad, demostraciones de sensibilidad por los colaboradores y en la capacidad de escuchar.

Así mismo, se menciona que la cultura organizacional y el bienestar laboral generan una asociación entre algunas dimensiones, situación que puede ser observada en organizaciones en las cuales se evidencian características como el interés por las personas frente al trabajo, el corporativismo frente a la profesionalidad, estructuras abiertas con controles laxos en donde predomina el pragmatismo, empresas para las cuales cuenta más el bienestar laboral para los trabajadores. (Calderón et al., 2003, p. 125)

En los estudios realizados por Diener y Diener (1995) citado por Ballesteros, Medina & Caycedo (2006), se pudo comprobar que existe influencia del contexto social y cultural en la evaluación de la propia satisfacción o bienestar. Si este postulado es llevado a las organizaciones, la cultura organizacional se convierte en el escenario en el cual el bienestar laboral se desarrolla, lo que implica que el bienestar también dependa de este elemento, por lo que es necesario considerarlo como un factor a trabajar.

De acuerdo con los estudios realizados por Ballesteros, Medina & Caycedo (2006, p. 240), el concepto de bienestar subjetivo está relacionado con diversos temas que varían de acuerdo con la cultura, entre los cuales se encuentran la satisfacción con la vida, el estado de ánimo positivo o negativo y el valor que se le asignan a las metas.

Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), mencionan que se busca generar un bienestar sostenido para los trabajadores y que la cultura ayuda en este labor dado que “puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna.”. Adicional a lo anterior, advierten que:

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos.

La cultura juega un papel importante en el bienestar laboral, provee el contexto para el bienestar de los trabajadores, lo cual evidencia la necesidad de considerar este elemento como un componente de un modelo de bienestar. Según Martinell (2010, p. 39) “los factores culturales hacen hoy parte constitutiva del bienestar social y la calidad de vida colectiva”.

### **3.5.3 Bienestar y salud laboral.**

Así mismo, se encontró que existe una relación directa entre el bienestar y la salud de los trabajadores, en el documento de constitución de la Organización Mundial de la Salud que fue adoptado por la Conferencia Sanitaria Internacional y firmado por representantes de 61 Estados en 1946, el cual entró en vigor en 1948, se establece como principio básico

que “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.” (OMS, 1985, p. 1), esto denota que el bienestar está conformado por un conjunto de factores relacionados que aportan cada uno desde su perspectiva a mantener unas condiciones mínimas para el trabajador en la organización.

De acuerdo con lo expuesto, es importante señalar que las condiciones en que se desempeña la actividad laboral influyen y afectan a las personas y su estado de bienestar (Parra, 2003, p. 2), es por ello que las organizaciones deben propender por espacios y actividades que generen condiciones mínimas de bienestar para los trabajadores y deben ocuparse de minimizar la exposición y el impacto a los riesgos a los que están expuestos. Por otra parte, Parra (2003, p. 16) señala que “Una organización del trabajo puede contribuir a un mejoramiento del nivel de bienestar de los trabajadores y trabajadoras o puede operar como un factor agravante del riesgo existente”, es posible generar un planteamiento a partir de lo expuesto por el autor en relación a que si las organizaciones no contribuyen al bienestar de sus trabajadores, propician escenarios y entornos que potencian condiciones de riesgo.

No solamente se hace referencia a tener un buen estado de salud físico que asegure condiciones de bienestar, también se involucran otros aspectos tal como lo exponen Garrosa y Carmona (2011, p. 225) que asocian las emociones al bienestar y la salud de los trabajadores en las organizaciones, cuando señalan que “Las emociones que sienten los trabajadores son una parte muy importante del bienestar laboral, ya que son necesarias para fomentar la salud en las organizaciones, influyendo en el clima laboral positivo, en la calidad del trabajo que se realiza y en el servicio prestado.”.

Otros estudiosos de la relación entre el bienestar y la salud amplían el contexto e incorporan el concepto de entorno laboral saludable, exhiben otros elementos que si se revisan a

profundidad, ofrecen condiciones que proveen bienestar a los trabajadores:

no solo hace referencia a contar con un buen ambiente físico, sino que también se involucran otros aspectos como la existencia de buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. (Casas & Klijn, 2006, p. 139)

La relación entre el bienestar y la salud está orientada a garantizar espacios y entornos que provean al trabajador condiciones mínimas, según lo expuesto por Parra (2003, p. 2) “Las condiciones sociales y materiales en que se realiza el trabajo pueden afectar el estado de bienestar de las personas en forma negativa.”, es por ello que muchas instituciones se han dedicado a regular y establecer lineamientos que aseguren la salud y seguridad de las personas en su entorno laboral, lo cual se entiende como bienestar para el trabajador.

Por otra parte Parra (2003, p. 3) relaciona el bienestar y la salud cuando menciona que existen malestares físicos que, aun cuando no se han constituido en una enfermedad, alteran el estado de bienestar de las personas, tales como dolores de cabeza después de trabajar en ambientes mal ventilados o con poca luz, la vista cansada, la fatiga muscular.

Se ha hablado de la existencia de factores laborales que generan estrés, que pueden afectar no solamente la salud sino también el bienestar psicológico de los trabajadores, que al estar expuestos a dichos estresores en las organizaciones, pueden generar un síndrome denominado como Bornout, el cual está estructurado en 3 dimensiones: (i) el agotamiento emocional, (ii) el sentimiento de cinismo o también denominado despersonalización y (iii) la falta de logros o realización personal. (Maslach, 2009, p. 39)

El agotamiento emocional hace referencia a sentirse sobre exigido, vacío de recursos

emocionales y físicos, es generado principalmente por la sobrecarga laboral y el conflicto personal en el trabajo, las personas experimentan un desequilibrio entre su trabajo y su vida familiar (Maslach, 2009, p. 38-40).

El cinismo o despersonalización es considerado una respuesta negativa, insensible, o excesivamente apática a diversos aspectos del trabajo, que deriva en la pérdida de idealismo y deshumanización, se desarrolla una reacción negativa hacia la gente y el trabajo, pasando de hacer su el mejor esfuerzo a hacer sólo el mínimo, las personas reducen la cantidad de energía y de tiempo que dedican a su trabajo, siguen desempeñándose, sin embargo haciendo lo mínimo, por lo tanto la calidad de su desempeño disminuye. (Maslach, 2009, p. 37-38).

Por su parte, la ineficacia o también denominada realización personal se refiere a los sentimientos de incompetencia, carencia de logros y productividad en el trabajo, se entiende que existe una carencia de recursos de trabajo, así como una falta de apoyo social y de oportunidades para desarrollarse profesionalmente, esta sensación puede hacer que los trabajadores sientan que han cometido un error al elegir su carrera, a menudo no les gusta en lo que se han convertido y llegan a tener una consideración negativa de ellos, así como de los demás. (Maslach, 2009, p. 38).

De acuerdo con lo expuesto, es responsabilidad de las organizaciones mantener condiciones de trabajo dignas que promuevan estados de bienestar para los trabajadores, propender por que los entornos laborales en que se desempeñan las labores sean seguros y no afecten la salud de las personas, dada la repercusión que esto puede tener. Es importante considerar que la afectación de la salud y el bienestar del trabajador no solo recae sobre él, también afecta a otros, así lo señalan algunos estudiosos del tema cuando mencionan que:

La buena salud del trabajador influye directamente en la capacidad de producción individual y nacional. Dado el hecho de que más de la mitad de los habitantes de los



países dependen económicamente en forma directa de la población trabajadora un deterioro en la salud de estos daña también el bienestar familiar. (Nieto, 1999, p. 8)

La mayoría de los documentos consultados relacionan el concepto de bienestar con la salud de las personas, como si la salud fuera el único elemento generador de bienestar, sin embargo en la revisión teórica realizada se ha podido evidenciar otros elementos, factores o aspectos que influyen en las personas y que proveen bienestar.

### **3.6 Algunos aspectos sobre calidad de vida laboral**

Según lo expuesto por Espinosa & Morris (2002, p. 26, 28, 33), recuperar el concepto de calidad de vida es dejar de centrarse en el bienestar material y trabajar con el bienestar integral de las personas y en su diversidad, por lo cual la calidad de vida en el trabajo debe buscar el desarrollo personal de los trabajadores, como medio para elevar la eficiencia empresarial.

Así mismo Espinosa & Morris (2002, p. 33), mencionan que se ha ligado el concepto de calidad de vida al de desarrollo humano como parte de un modelo que trabaja en función de alcanzar la meta, en el cual el ser humano aspira a configurar el futuro teniendo en cuenta que el desarrollo tiene dimensiones (ecológicas, culturales, sociales, económicas, institucionales y políticas) que se entienden como un sistema de relaciones que no pueden ser disociadas, dado que satisfacer una dimensión, es condición y resultado de la satisfacción de todas las otras.

Rodríguez (2006, p. 2) señala que la correspondencia entre la capacidad del trabajador y el contenido de trabajo de la labor que realiza, es la condición necesaria pero no suficiente para una satisfactoria calidad de vida laboral.

Lo expuesto contribuye a que los factores que intervienen en el bienestar de los trabajadores tengan en cuenta más que las condiciones laborales y las labores que se realizan, el estudio de otras dimensiones del ser humano que también generan bienestar, por lo que es

necesario considerar que la calidad de vida laboral es un factor que satisface el desarrollo de las personas.

Algunos estudiosos de la calidad de vida laboral, han confirmado que existe otros factores que sobrepasan los aspectos puramente laborales, por lo cual es necesario considerar su aporte dado que tienen en cuenta el nivel de satisfacción como un elemento importante del individuo, han planteado que:

El resultado de la compleja interacción entre factores objetivos y subjetivos; los primeros constituyen las condiciones externas (económicas, sociopolíticas, culturales, ambientales, etc.), que facilitan o entorpecen el pleno desarrollo del hombre, de su personalidad. Los factores subjetivos están determinados en última instancia por la valoración que el sujeto hace de su propia vida en función del nivel de satisfacción que alcanza en las esferas o dominios más importantes de su vida. (Victoria & González, 2000).

El espectro de factores que hacen parte de la calidad de vida se amplían, según Ardila (2003, p. 163) estos incluyen “aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida”. Se puede decir que los seres humanos como parte de las organizaciones en su rol de trabajadores no solo tienen necesidades de tipo personal, sino también social, las cuales deben ser atendidas para proveer bienestar.

Ardila (2003, p. 162) señala que los aspectos objetivos son los que están relacionados con los indicadores sociales y que los principales factores de la calidad de vida son (i) el Bienestar emocional, (ii) Riqueza material y bienestar material, (iii) Salud, (iv) Trabajo y otras

formas de actividad productiva, (v) Relaciones familiares y sociales, (vi) Seguridad y (vii) Integración con la comunidad. De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta el contexto en el cual se desarrolla la investigación, es necesario señalar que los programas de bienestar consideran algunos de los factores señalados sin abordarlos a profundidad y con un propósito específico que le permita al trabajador tener claridad de los beneficios que recibe.

Cuando se analiza el concepto de calidad de vida laboral, los autores que se han referido a este tema, lo visualizan de manera integral, dado que no solo hacen referencia a aspectos internos de las organizaciones, sino también a aspectos que abordan la vida personal y social de los trabajadores. Adicional a lo anterior algunos autores mencionan que la calidad de vida laboral se concibe de forma general como:

un conjunto de medidas, tareas y acciones que, en forma coordinada, se orientan a la satisfacción de las necesidades, a la creación de nuevos valores en el trabajador; con el propósito de lograr los objetivos estratégicos de la entidad en la búsqueda de productividad y eficiencia. (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, & Fernández, 2006)

Así mismo, manifestaron que la calidad de vida laboral se relaciona con otros temas para lo cual indican que “además de la satisfacción de necesidades básicas, un tratamiento coherente ordenado y dinámico, que responda a sus motivaciones (factor interno), en lo referido a la autoestima, autorrealización y el sentimiento de pertenencia al colectivo laboral, entre otras.” (Guerrero et al, 2006). Lo anterior, entendiendo que un modelo de bienestar que aborde elementos de calidad de vida laboral debe considerar varios aspectos, los cuales deben permitir atender las necesidades del ser humano en una organización, desbordando los límites del entorno empresarial, advirtiendo que el trabajador hace parte de una comunidad y de un ámbito familiar con los cuales interactúa.

Otro aporte que realizan Guerrero et al (2006), se relaciona con la identificación de los beneficios que se obtienen para la organización y el trabajador al implementar proyectos basados en calidad de vida en el trabajo, entre los cuales identifican los siguientes:

- Evolución y desarrollo del trabajador.
- Elevada motivación.
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones.
- Menor rotación en el empleo.
- Menores tasas de ausentismo.
- Menos quejas.
- Tiempo de ocio reducido.
- Mayor satisfacción en el empleo.
- Mayor eficiencia en la organización.
- Menos accidentes del trabajo, enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo, etcétera.

Teniendo en cuenta los autores consultados, vale la pena señalar que los factores que intervienen en el bienestar de los trabajadores son múltiples y que el abordar las dimensiones sociales del ser humano en un contexto organizacional, permiten contar con herramientas que involucran al trabajador en todos sus entornos, aportando a su calidad de vida, no solo laboral, sino también familiar y social.

Según la investigación realizada por Segurado y Agulló (2002, p. 828), las naciones se han dedicado a estudiar la calidad de vida laboral con el propósito de humanizar el trabajo, mencionan además que se han abordado dos grandes perspectivas teórico - metodológicas, como se puede observar en el cuadro 5, una se enfoca en el entorno de trabajo y la segunda perspectiva

en la CVL psicológica.

*Cuadro 5 Principales perspectivas teóricas de la calidad de vida laboral*

<b>Perspectiva de la CVL</b>	<b>Nivel de análisis</b>	<b>Foco de interés</b>	<b>Aspectos relevantes</b>	<b>Objetivo general</b>
Psicológica	Micro	Trabajador	Subjetividad	Bienestar y salud individual del trabajador
Entorno de trabajo	Macro	Organización	Condiciones y medio ambiente de trabajo	Productividad y eficacia de la organización

Fuente: Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4). P. 829

Es importante considerar que la perspectiva psicológica que se fundamenta en atender los aspectos individuales del trabajador, desarrollados adecuadamente apalancaría la productividad y eficacia organizacional.

González, Peiró, y Bravo (1996, p. 173-174), recopilaron las diferentes categorizaciones que se han formulado desde 1972 a 1983 respecto las dimensiones que se proponen por distintos autores para el concepto de calidad de vida laboral según, se puede evidenciar en el cuadro 6, tomado textualmente de la referencia citada.

Según Sun (1988) citado por González, Peiró, y Bravo, (1996), se dice que estas dimensiones provienen de dos fuentes, algunas generadas en las observaciones y experiencias en el trabajo y otras como resultado de estudios empíricos.

*Cuadro 6 Dimensiones de la calidad de vida laboral*

<b>AUTOR</b>	<b>DIMENSIONES PROPUESTAS</b>
Kahn (1972) Teóricas	1. Ausencias, rotaciones; 2. Sueldo; 3. Contenido del puesto; 4. Condiciones de trabajo, relaciones; 5. Supervisión; 6. Organización; 7. Estructura de promoción; 8. Desarrollo.

AUTOR	DIMENSIONES PROPUESTAS
Seashore (1973) Teóricas	1. Movimientos; 2. Fatiga; 3. Autoestima, ansiedad; 4. Tensión, confort; 5. Identificación; 6. Desarrollo; 7. Actividades fuera; 8. Satisfacción y productividad.
Taylor (1973) Teóricas	1. Alienación, 2. Salud y seguridad, 3. Seguridad económica, 4. Autoestima, 5. Autorrealización, 6. Entorno laboral, 7. Control e influencia, 8. Aspiraciones de carrera, 9. Actividades fuera del trabajo, 10. Casa y familia; 11. Otros.
Walton (1973) Teóricas	1. Compensación adecuada y justa, 2. Condiciones de trabajo seguras y saludables, 3. Oportunidades para usar y desarrollar capacidades, 4. Oportunidades para el crecimiento y seguridad, 5. Integración social en la organización, 6. Constitucionalismo en la organización; 7. Impacto del trabajo en la vida, 8. Relevancia social de la vida laboral.
Herrick y Maceo by (1975) Teóricas	1. Seguridad, 2. Equidad 3. Individualismo, 4. Democracia.
Dyer y Hoffenger (1975) Teóricas	1. Tecnología, 2. Organización, 3. Necesidades personales, 4. Necesidades del medio físico y social, 5. Diseño de puestos.
Emery (1976)	1. Dimensiones extrínsecas (condiciones generales de trabajo); 2. Dimensiones intrínsecas (características del trabajo: variedad y desafío de la tarea, aprendizaje continuo, reconocimiento y apoyo, contribución social significativa, futuro deseable).
Taylor (1978) Empíricas	1. Temas actuales, 2. Entorno social, 3. Crecimiento y desarrollo, 4. CVL de los empresarios, 5. CVL de la sociedad.
Guest (1979) Teóricas	1. Recompensas económicas y beneficios, 2. Seguridad, 3. Condiciones de trabajo, 4. Relaciones interpersonales y organizacionales, 5. Significado intrínseco del trabajo en la vida de la persona.
Levine (1979) Empíricas	1. Grado en que los superiores tratan a los trabajadores con respeto y tienen confianza en sus habilidades, 2. Variedad de tareas, 3. Trabajos con desafío, 4. Igualdad de promociones, 5. Grado en que la vida fuera del trabajo afecta a la vida laboral, 6. Autoestima.
Walton (1979) Teóricas	1. Salario adecuado y justo, 2. Entorno seguro, 3. Carta de derechos, 4. Desarrollo de capacidades humanas, 5. Oportunidades de progreso, 6. Relaciones humanas, 7. Espacio de la vida total, 8. Relevancia social del empleo, 9. Influencia sobre las decisiones que les afectan.

AUTOR	DIMENSIONES PROPUESTAS
Bernstein (1980) Empíricas	1. Participación en la toma de decisiones, 2. Recompensa económica, 3. Compartir información con la dirección, 4. Garantía de los derechos, 5. Independencia jurídica, 6. Creación de una democracia participativa.
Albrecht (1983) Teóricas	1. Un puesto digno, 2. Condiciones de trabajo adecuadas, 3. Adecuada paga y beneficios, 4. Puestos seguros, 5. Supervisión adecuada; 6. Feedback sobre los resultados, 7. Oportunidad para el crecimiento y desarrollo de habilidades y responsabilidades, 8. Oportunidad para ascender, 9. Clima social positivo, 10. Justicia y juego limpio.
Skrovan (1983) Teóricas	1. Desarrollo, 2. Dignidad, 3. Práctica diaria.
Stein (1983) Teóricas	1. Control o autonomía, 2. Reconocimiento, 3. Pertenencia, 4. Progreso y desarrollo, 5. Recompensas externas, 6. Condiciones de trabajo apropiadas, 7. Dignidad.
Levine (1983) Empíricas	1. Relación de la vida familiar con la vida laboral, 2. Necesidades individuales básicas, 3. Áreas abiertas, 4. Comité de representación, 5. Actividades de crecimiento potencial, 6. Identificación con el producto.

Fuente: González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. Tratado de psicología del trabajo, 2, 173 y 174.

Las dimensiones descritas en el cuadro anterior denotan la evolución del concepto de calidad de vida laboral entre los años de 1972 a 1983, ya que se incorporan aspectos diferentes al contexto organizacional como lo son el ámbito familiar, las relaciones externas que afectan al trabajador y factores que inciden en su crecimiento.

Algunas dimensiones de la calidad de vida laboral se centran en la salud y seguridad de los trabajadores y de su entorno laboral, otros se enfocan en la compensación y las recompensas, varios autores señalan el desarrollo, crecimiento y las alternativas de promoción, otros las condiciones en que se desarrolla el trabajo y su contenido. Todos estos elementos enfocados en aspectos que son propios del contexto organizacional.

Por otra parte, se abordan conceptos asociados al trabajador como autoestima,

autorrealización, individualismo y dignidad. Así mismo, aquellos que tocan su entorno personal, social y familiar, que para efectos de la presente investigación, son dimensiones que pueden aportar elementos valiosos para el mejoramiento del modelo de bienestar actual de la Empresa objeto de estudio, como lo son la relación de la vida laboral con la familia y en general con la vida personal fuera del contexto laboral.

Ahora bien, Silva (2006, p. 18-19) realizó una recopilación de las categorías de calidad de vida laboral que parten de estudios realizados entre el año 1975 y el 2003, en la revisión realizada identificó 19 autores que se describen en el cuadro 7, tomado textualmente de la referencia citada.

En su estudio Silva (2006, p. 21), identificó 10 categorías que en su análisis eran las que se utilizaban más frecuentemente en los estudios sobre Calidad de Vida Laboral, entre las cuales se encuentran:

1. Seguridad del ambiente físico de trabajo (riesgos laborales)
2. Oportunidad de promoción y adelanto futuro
3. Autonomía (control de la tarea, autoridad de decisión)
4. Remuneración
5. Relaciones con otros: compañeros y jefes
6. Beneficios y recompensas
7. Satisfacción de necesidades sociales (pertenencia, afiliación)
8. Comunicación entre grupos y comunicación organizacional
9. Satisfacción con el trabajo
10. Estabilidad en el empleo



Cuadro 7 *Categorías de Calidad de Vida Laboral*

AUTOR / AÑO	CATEGORÍAS PROPUESTAS
Hoffenger (1975)	Tecnología (267), organización del trabajo (268), necesidades personales (269), necesidades del medio físico (270) y social (271), diseño de puesto (272)
Walton (1975)	Paga adecuada y justa: suficiencia y equidad interna y externa (240), jornada de trabajo razonable (241), ambiente físico seguro y saludable (242), uso y desarrollo de capacidades (243), autonomía (245), habilidades múltiples (246), información de los procesos de trabajo (247), oportunidad de crecimiento (248), desarrollo personal (249) y profesional (250), promoción (251), estabilidad en el empleo (252), integración social: ausencias de perjuicios (254), igualdad (255), movilidad (256), grupos primarios de apoyo (257), franqueza interpersonal (258), protección de los derechos del trabajador (259), privacidad (260), libertad de expresión (261), tratamiento imparcial (262), equilibrio trabajo y vida (263), ocio (264), horarios (265), relevancia social de la vida laboral (266)
Visauta (1983)	Satisfacción en el trabajo (211), temperatura (212), luz (213), ruidos (214), limpieza (215), espacio (216), condiciones de seguridad (217), carga física (218), carga mental (219), jornada de trabajo (220), transporte (221), oportunidades de formación (222), utilización de las capacidades (223), promoción (224), preparación necesaria (225), relación con compañeros (226), relación con superiores inmediatos (227), relación con la organización (228), diversificación de funciones (229), identificación al producto (230), intervención en la tarea (231), seguridad o garantía en el empleo (232), salario (233), otras ventajas sociales (234), reconocimiento o consideración interna y externa (235), autonomía (236), responsabilidad (237), posibilidad/gravedad de errores (238), iniciativa (239)
Mirvis y Lawler (1984)	Satisfacción con: paga (191), beneficios (192), seguridad y estabilidad (193) condiciones físicas de trabajo (194), relación con compañeros (195), posibilidad logros y desarrollo de habilidades (197), satisfacción laboral general (198), tipo de supervisión: tarea o personas (199), influencia: sugerencias, expresar quejas, manejo de quejas, participación (200), evaluación del rendimiento (201), recompensas extrínsecas (202), recompensas intrínsecas (203), oportunidad para las recompensas (204), Puesto de trabajo: responsabilidad personal (205), significado (206), importancia (207), variedad (208), desafío (209), autonomía (210)
Marks, Mirvis, Hackett y Grady (1986)	Satisfacción de necesidad de crecimiento: promoción (182) y logro (183), Sugerencias ofrecidas: participación y comunicación (184), participación toma de decisión (185) comunicación grupo trabajo (186), comunicación

AUTOR / AÑO	CATEGORÍAS PROPUESTAS
Mateu (1988)	<p>organizacional (187), características del trabajo: significación (188), desafío (189), responsabilidad personal (190)</p> <p>Retribución suficiente y justa (160), relación apropiada de la paga por diferentes trabajos (161), condiciones de trabajo seguras y saludables (162), condiciones físicas o jornadas horarias que no resulten perjudiciales para la salud (163), oportunidad inmediata de utilizar y desarrollar las aptitudes humanas (164), autonomía (165) destrezas múltiples (166), información y feedback (167), tareas completas (168), planificación (169), futuras oportunidades de promoción (170) aplicación futura de conocimientos y aptitudes (171), integración social en la empresa: ausencia de prejuicios, igualitarismo, movilidad, grupos primarios de apoyo, sentimiento de “comunidad” (172), apertura interpersonal en cómo los miembros de la organización se relacionan e intercambian ideas y sentimientos (173), derechos fundamentales de la persona en la empresa: intimidad personal (174), libertad de expresión (175), equidad en retribuciones (176), recompensas simbólicas (177), estabilidad en el empleo (178), trabajo y espacios vitales total: equilibrio trabajo y vida (179), ocio (180), relevancia social de la vida laboral (181)</p>
Ferrer (1988)	<p>Salario (144), estabilidad salarial (145), estabilidad de empleo (146), seguridad social (147), protección y seguridad del ambiente físico (148), salud (149), participación (150), pertenencia (151), aprobación (152), facilidad de asociación (153), capacidad de intervenir en decisiones (154), necesidad de autorrealización (155), desarrollo de talentos y capacidades (156), igualdad salarial según sexos (157), objetividad de la evaluación (158), organización del trabajo(159)</p>
Salas y Glickman (1990)	<p>Retroinformación (137), variedad (138), significación del trabajo (139), Autonomía (140), identidad laboral (141), toma de decisión (142), Disponibilidad tecnológica (143)</p>
Efraty y Sirgy (1990)	<p>Satisfacción de necesidades de supervivencia: seguridad (129) y recursos económicos (130) Satisfacción de necesidades sociales: relaciones interpersonales (131) y pertenencia (132) Satisfacción de necesidades del “Ego”: autoestima (133) y autonomía (134) Satisfacción de necesidades de auto-actualización: crecimiento (135) y habilidades superiores (136)</p>
Wilcock y Wright (1991)	<p>Salario y beneficios (119), horario (120), ambiente de trabajo (121), uso y desarrollo de habilidades (122), oportunidad de promoción (123), integración social entre pares (124), espíritu de equipo (125), participación en la toma de decisión (126), trabajo y vida social: equilibrio relativo (127), relevancia social de la vida laboral (128)</p>

AUTOR / AÑO	CATEGORÍAS PROPUESTAS
Fields y Thacker (1992)	Compromiso con la organización (116), compromiso con sindicato (117), satisfacción laboral (118)
Quijano (1997)	Conflicto de rol (103), autoeficacia (104), características del puesto (105), apoyo (106), Equidad (107), claridad de rol (108), estrés y Burnout (109), satisfacción (110), motivación (111), identificación y compromiso con el trabajo (112), salud general, (113), ocio (114), sobrecarga de trabajo (115)
Cohen, Chang y Ledford (1997)	Satisfacción laboral (98), satisfacción necesidades de crecimiento (99), satisfacción necesidades sociales (100), satisfacción necesidades de grupo (101), compromiso organizacional (102)
Lau y May (1998)	Pago y beneficios (89), oportunidades: formación (90), promoción y políticas de (91), existencia de minorías (92), seguridad del puesto de trabajo (93), orgullo en el trabajo (94) y por la empresa (95), confianza y justicia: (comunicación con niveles superiores, accesibilidad ejecutivos, sistemas de evaluación y quejas efectivos) (96), camaradería y amistad (sentimiento de ser familia, disfrutar de trabajar con otros (97)
Van der Doef y Maes (1999)	Satisfacción laboral (77), uso de habilidades (78), autoridad en la decisión (79), control de la tarea (80), presión del tiempo (81), ambigüedad de rol (82), esfuerzo físico (83), exposición a riesgos (84), inseguridad en el puesto de trabajo (85), carencia de significado del trabajo (86), apoyo social del supervisor (87), apoyo social compañeros (88)
Requena (2000)	Grado de satisfacción con el trabajo (71), Ambiente de trabajo estimulante (72), Trabajo no agotador (73), trabajar con independencia (74), No trabajar fines de semana (75), Comer en casa (76)
Sirgy y Efraty (2001)	Satisfacción de necesidades salud y seguridad: protección enfermedades y daños dentro y fuera del trabajo (60), Satisfacción de necesidades económicas y familia: pago (61) estabilidad (62), otras necesidades familiares (63), Satisfacción de necesidades sociales: relaciones con otros (64), ocio (65), Satisfacción de necesidades estima: reconocimiento del trabajo dentro y fuera de la organización. (66), Satisfacción de necesidades de actualización: desarrollo potencial personal (67) y profesional (68), Satisfacción de necesidades conocimiento: aprendizaje, mejora habilidades profesionales (69) Satisfacción de necesidades estéticas: creatividad en el trabajo y creatividad personal (70)

AUTOR / AÑO	CATEGORÍAS PROPUESTAS
Miguel y Miguel (2002)	Satisfacción con funciones y actividades laborales (25), jerarquía/supervisión (26), organización del trabajo: distribución de tareas (32) participación en elección (33) importancia del trabajo (34), comunicación en la empresa: procesos de comunicación (35), negociación colectiva (36) resolución de problemas (37), tendencia a la conflictividad o cooperación (38), valoración convenio colectivo (39), Estímulo a la participación (40), confianza (41), relación entre compañeros (42), relación con superiores (43), Tiempo de trabajo: horarios (44), flexibilidad (45), tiempo trayecto casa-empresa-casa (46), seguridad e higiene (44), riesgos laborales (48), satisfacción con entorno físico del puesto de trabajo (49), información sobre estrés y cansancio 50) valoración de la formación laboral (51), promoción (52), compensación por el trabajo: satisfacción por remuneración (53), beneficios (54) Actitud en el puesto de trabajo: opinión de cambiar puesto de trabajo actual por otro (58) orgullo e identificación con la empresa (59)
Oliveira (2003)	Equidad: remunerativa (01), en el trato (02), remuneración satisfactoria (03), carga de trabajo (04) entorno físico del trabajo (05), estabilidad en el empleo (06), retroinformación (07), libertad de expresión (08), relación con los jefes (09), actuación sindical (10), participación en las ganancias (11) comunicación (12), formación ofrecidas (13), status (14) autonomía (15), relación interpersonal (16), responsabilidad (17) , autorrealización (18), nivel de desafío (19), desarrollo personal (20) y profesional (21), creatividad (22), identidad con la tarea (23) y demandas del trabajo (24)

Fuente: Silva (2006, p. 18 - 19). Tesis doctoral Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Universidad de Barcelona

Las categorías descritas en el cuadro 7, en su mayoría enmarcan el contexto y la relación trabajador – organización, dimensiones que han sido estudiadas a través del tiempo por diferentes autores. No obstante lo anterior, en la recopilación realizada por Silva (2006), se encuentran elementos no tan comunes que abordan algunos autores entre los cuales encontramos los siguientes:

- Equilibrio trabajo y vida
- Ocio

- Relevancia social de la vida laboral
- Trabajo y vida social: equilibrio relativo
- Compromiso con sindicato
- Satisfacción necesidades sociales
- No trabajar fines de semana
- Comer en casa
- Otras necesidades familiares
- Satisfacción de necesidades sociales: relaciones con otros
- Negociación colectiva
- Actuación sindical

Estos elementos que relacionan los autores como categorías de la calidad de vida laboral, adecuadamente administrados, pueden contribuir al bienestar laboral de los trabajadores en organizaciones en las cuales las dimensiones que se abordan son las tradicionales. Es importante considerar en los modelos de bienestar, diseñados por las organizaciones, los aspectos sociales del trabajador, no solamente los relacionados con su trabajo, sino también aquellos que hacen parte de su vida personal y familiar.

Santos (2000, p. 12) manifiesta que “para que una sociedad alcance determinado grado de bienestar necesita, ante todo, una fuerte voluntad social para incrementar constantemente la calidad de vida que puede lograr con los recursos de los que dispone”, este postulado deja en evidencia la relación existente entre el bienestar y la calidad de vida. Existen diversos factores que pueden interactuar para alcanzar el bienestar deseado, el objetivo entonces es conjugar elementos que permitan elevar la calidad de vida, como lo expone al autor manejar los recursos disponibles para obtener mejores resultados.

Entonces los esfuerzos deben centrarse en incrementar los niveles de satisfacción percibidos, así como lo expone Santos (2000, p. 12-13), “cuanto más altos son los niveles de satisfacción percibidos, mayor probabilidad existe (según el modelo de la voluntad social) de obtener mejores posicionamientos en la estructura social y ocupacional, medidos en forma de calidad de vida.”, esto redundaría en el incremento de los niveles de calidad de vida y de bienestar de los trabajadores en las organizaciones.

### **3.7 Normas que impactan el tema de estudio**

Desde la Constitución Política de Colombia de 1991 se cimentan aspectos como el respeto de la dignidad humana, el trabajo, el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, dando un carácter constitucional y de prevalencia con un sentido de protección para la población (Const., 1991, art. 1), a partir de la carta magna se generan normas y mecanismos de protección que permiten materializar la esencia e intención de la Constitución.

De acuerdo con lo expuesto, en el compendio normativo que da cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política de Colombia se despliegan normas como la Ley 100 de 1993 que menciona el tema de bienestar desde su preámbulo indicando que el sistema de seguridad social tiene una finalidad y es lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Por otra parte, en el Artículo 262 de la citada ley se establecen instrucciones clara relacionadas con incluir en los programas de bienestar de las entidades el componente de preparación a la jubilación. Es así como se va estructurando en la normatividad distintos elementos que conforman lo que se denominará programa de bienestar laboral. (Ley 100 de 2003).

Sumado a lo anterior, en el año de 1998 la Presidencia de la República emite el Decreto

1567 de 1998 “Por el cual se crean (SIC) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado” en el que se establecen disposiciones generales para que las entidades estructuren el Sistema de Estímulos para los empleados del estado. No obstante lo dispuesto en el citado decreto, esto no aplica para empresas industriales y comerciales del estado, solo se toma como referente metodológico para la construcción de planes de bienestar.

## Capítulo 4

### Recolección de Datos

Este capítulo contiene información sobre la percepción que tienen los trabajadores que desempeñan sus labores en el proceso misional de alcantarillado de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP, respecto al bienestar laboral que brinda la entidad, así como la recolección de información que permitió caracterizar a la población objeto de estudio y profundizar en elementos que orientaron la propuesta de intervención.

Para el levantamiento de la información se tenía previsto realizar la recolección de los datos con el personal del servicio de alcantarillado que labora en las zonas 2 y 3, sin embargo al aplicar la encuesta no se contó con la participación de la totalidad de funcionarios de estas zonas de servicio, motivo por el cual se amplió la aplicación a los trabajadores del servicio de alcantarillado de la zona 5, algunos manifestaron no estar de acuerdo en participar en la recolección de datos, dado que en varias ocasiones habían realizado ejercicios similares sin contar con la socialización de los resultados.

En la tabla 25 se detalla la cantidad de funcionarios por zona que participaron en el diligenciamiento de la encuesta.

Tabla 25 *Participantes en el estudio por zona de servicio*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TOTAL	%
Participante por zona	Zona 2	34	34,69%
	Zona 3	29	29,59%
	Zona 5	35	35,71%

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017.



Por lo expuesto, la muestra analizada contó con la participación de 98 funcionarios de 335 que hacen parte del proceso de alcantarillado, con representación de distintos niveles jerárquicos (Profesionales, técnicos y tecnólogos). Esto corresponde a una tasa de participación en el estudio del 29% del total de la población que trabaja en el servicio de alcantarillado de la EAB-ESP. Las encuestas aplicadas inicialmente fueron 102, sin embargo se anularon 4 dado que los funcionarios no contestaron la totalidad de los factores, invalidando el instrumento para el proceso de análisis.

Se estructuró la encuesta en tres componentes: (i) el perfil demográfico, (ii) el cuestionario de Bienestar Laboral General (QBLG), y por último (iii) el cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI).

#### 4.1 Perfil Demográfico

El componente demográfico permitió caracterizar al personal, identificando variables como género, edad, tipo de cargo, nivel salarial, nivel educativo, estado civil, hijos, personas a cargo y tiempo de trabajo en la organización. La información del perfil demográfico se encuentra en las tablas 26 y 27, en las cuales se describen datos de los individuos encuestados asociados a su ámbito personal y al contexto organizacional.

Tabla 26 *Datos asociados a las personas encuestadas en su ámbito individual o personal*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TOTAL	%	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TOTAL	%
Género	Femenino	5	5%	Estado civil	Casado	47	48%
	Masculino	93	95%		Separado	2	2%
Edad	18 a 25	2	2%		Soltero	12	12%
	26 a 35	21	21%		Unión libre	37	38%
	36 a 45	22	22%	Hijos	No tiene	17	17%

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TOTAL	%	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TOTAL	%
	46 a 55	41	42%		Menores de 13 años	28	29%
	Más de 55	12	12%		De 14 a 25	33	34%
	Ninguno	1	1%		Mayores de 25 años	10	10%
	Primaria	1	1%		Dos rangos	9	9%
	Bachillerato	43	44%		Los tres rangos	1	1%
Nivel educativo	Técnico	10	10%	Personas a cargo	De 1 a 3	68	69%
	Tecnólogo	31	32%		De 3 a 5	20	20%
	Universitario	7	7%		Más de 5	5	5%
	Especialización	4	4%		Ninguna	5	5%
	Maestría	1	1%				

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017.

Tabla 27 *Datos asociados a las personas en el contexto organizacional*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TOTAL	%	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TOTAL	%
Cargo	Administrativo	6	6%		Menos de 3 años	9	9%
	Operativo	92	94%		De 3 a 6 años	10	10%
	Operativo	33	34%	Antigüedad en la empresa	De 6 a 10 años	31	32%
	Profesional	4	4%		De 10 a 15 años	3	3%
Nivel organizacional	Técnico	42	43%		De 15 a 20 años	15	15%
	Tecnólogo	17	17%		Más de 20 años	28	29%
	Datos perdidos	2	2%		Datos perdidos	2	2%

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017.

#### 4.1.1 Variable edad.

En la tabla 28 se estableció la relación que existe entre los rangos de edad de los funcionarios y su antigüedad en la Empresa, 12 funcionarios sobrepasan los 55 años de

edad de los cuales 7 tienen más de 20 años en la EAB-ESP y 11 de estos se desempeñan en actividades operativas. En cuanto al rango de edad de los 46 a los 55 años representa el 43% de los trabajadores encuestados, aquí la distribución por años de antigüedad está concentrada en funcionarios con más de 10 años de servicio, que ascienden a 31 personas.

Otro aspecto a tener en cuenta es la cantidad de funcionarios que superan los 45 años de edad y que continúan expuestos a los factores de riesgo laboral asociados al proceso de alcantarillado, así como al desgaste que genera la labor diaria que demanda gran esfuerzo, el ingreso a los pozos de inspección y la exposición a aguas servidas, gases y elementos contaminantes; en este rango encontramos a 54 funcionarios de los 98, esto corresponde al 55% de los encuestados, de los cuales 40 personas llevan más de 15 años vinculadas a la empresa.

Es evidente que en los últimos 10 años se han vinculado al proceso de alcantarillado personas que superan los 45 años, esto indica que en los requisitos de selección e ingreso a la EAB-ESP no es una limitante la edad, factor que puede determinar el nivel de desempeño de las personas, sobretodo en labores operativas como las que se desarrollan en el precitado proceso.

Tabla 28 *Edad de los funcionarios versus su antigüedad en la Empresa*

<b>RANGOS DE EDAD / RANGOS DE ANTIGÜEDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DE 18 A 25 AÑOS</b>	<b>2</b>
Menos de 3 años	2
<b>DE 26 A 35 AÑOS</b>	<b>20</b>
Menos de 3 años	4
De 3 a 6 años	6
De 6 a 10 años	10
<b>DE 36 A 45 AÑOS</b>	<b>22</b>

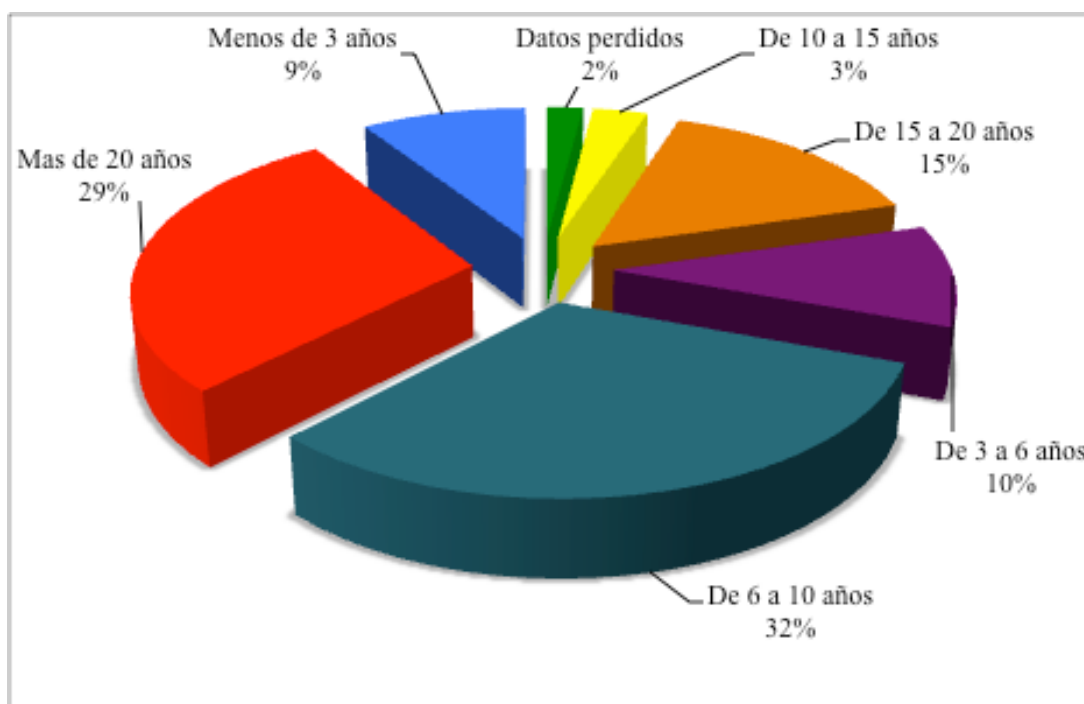
<b>RANGOS DE EDAD / RANGOS DE ANTIGÜEDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Menos de 3 años	2
De 3 a 6 años	3
De 6 a 10 años	11
De 10 a 15 años	2
De 15 a 20 años	1
Más de 20 años	2
Datos perdidos	1
<b>DE 46 A 55 AÑOS</b>	<b>42</b>
Menos de 3 años	1
De 3 a 6 años	1
De 6 a 10 años	8
De 10 a 15 años	1
De 15 a 20 años	11
Más de 20 años	19
Datos perdidos	1
<b>MÁS DE 55 AÑOS</b>	<b>12</b>
De 6 a 10 años	2
De 15 a 20 años	3
Más de 20 años	7
<b>Total general</b>	<b>98</b>

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

#### **4.1.2 Variable antigüedad en la empresa.**

En la figura 9 se encuentra la distribución porcentual de la población encuestada respecto a su antigüedad en la EAB-ESP, se destaca el 32% que se encuentran en el rango de 6 a 10 años de vinculación; el 29% que está representado por los funcionarios con más de

20 años de servicio, esto corresponde a 28 trabajadores; el 16% ubicados en el rango de 15 y 20 años en la empresa y el 11% que corresponde a personas con una vinculación entre 3 a 6 años. El 47% de la muestra tiene más de 10 años de vinculación laboral con la Empresa.



*Figura 9* Antigüedad en la empresa

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

#### 4.1.3 Variable nivel académico.

En la tabla 29 se encuentra la relación entre el nivel organizacional de los cargos de los funcionarios que participaron en la encuesta frente a su nivel educativo. El nivel organizacional de acuerdo con las escalas salariales definidas por la EAB-ESP para los cargos de trabajadores oficiales, se agrupa en nivel operativo, técnico, tecnólogo y profesional, cada uno con tres niveles salariales (Master terminados en 0, Senior

terminados en 1 y Junior terminados en 2):

- Operativo: En esta categoría se encuentran los niveles 50, 51, y 52 que son los cargos con más baja remuneración en la empresa y que realizan las labores operativas del proceso, fungen actividades como ayudantes o auxiliares. El perfil de este cargo en algunos casos solo requiere acreditar bachillerato y en otros primaria.
- Técnico: Está representado por los niveles 40, 41 y 42, como su nombre lo indica son cargos de carácter técnico, con un grado de conocimiento y experticia en las labores que relazan. Estos cargos no requieren de formación profesional de ninguna índole, se puede acreditar para algunos cargos conocimientos o títulos a nivel técnico.
- Tecnólogo: Para los niveles 30, 31 y 32 se requiere acreditar entre 4 y 6 semestres de carreras universitarias afines a las actividades a realizar. Su labor es más especializada.
- Profesionales: Los niveles 20, 21 y 22 corresponden a niveles profesionales que como mínimo deben acreditar título profesional para el desempeño de sus cargos, el nivel 22 corresponde a un profesional raso y sin experiencia, los niveles 21 corresponden a profesionales con pregrado, postgrado y mínimo 36 meses de experiencia profesional y por último el nivel 20 corresponde a profesionales que acreditan pregrado, postgrado y mínimo 48 meses de experiencia en funciones relacionadas con el cargo a realizar.

Teniendo en cuenta las categorías y los niveles salariales que utiliza la EAB-ESP, en la tabla 29 se observa que en los niveles operativo y técnico 6 funcionarios registran formación universitaria y especialización. En cumplimiento a los compromisos convencionales pactados entre la empresa y las organizaciones sindicales, se otorgan becas de especialización, maestría y doctorado a los trabajadores oficiales indistinto el nivel que ocupen en la empresa, sin embargo las posibilidades de ascenso no son tan frecuentes como se esperaría para que los funcionarios

con estos niveles de formación se ubiquen en la EAB-ESP acorde a sus conocimientos, aspecto que puede afectar a las personas que se encuentran en esta situación.

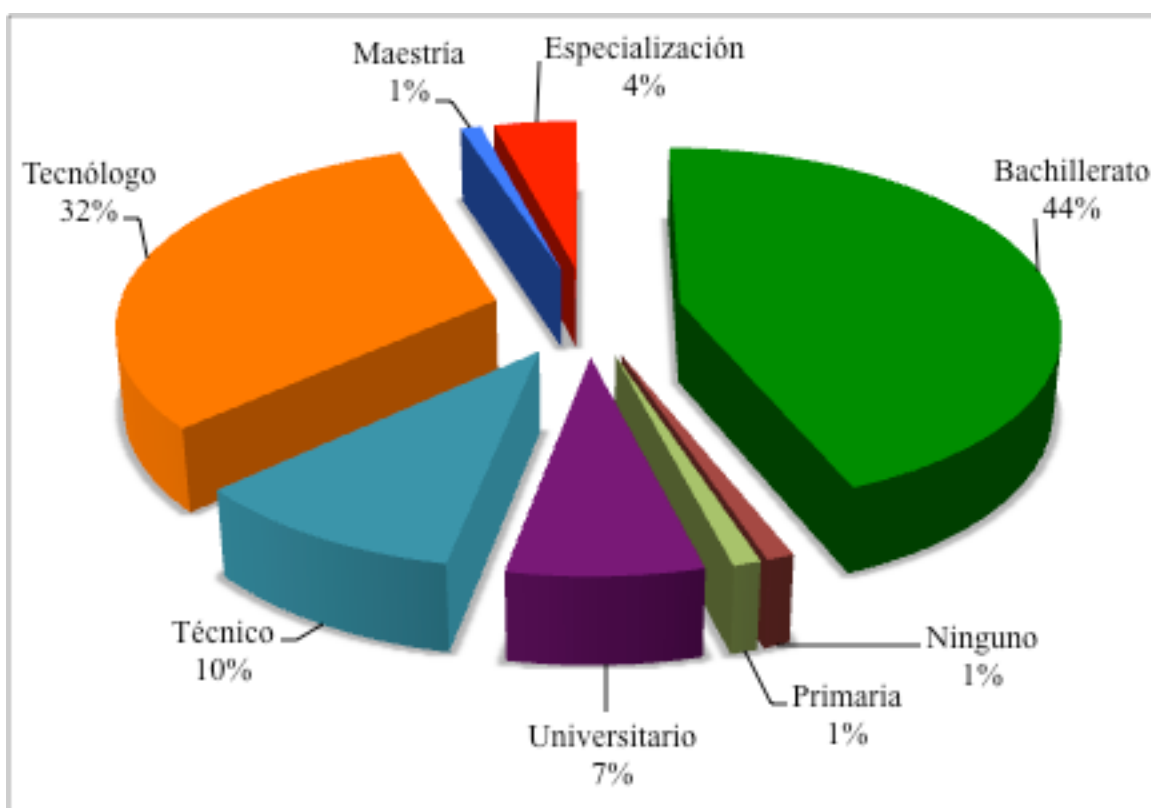
Tabla 29 *Nivel organizacional de los funcionarios versus su nivel académico*

<b>NIVEL ORGANIZACIONAL/ NIVEL ACADÉMICO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Operativo</b>	<b>33</b>
Bachillerato	13
Técnico	4
Tecnólogo	12
Universitario	3
Especialización	1
<b>Técnico</b>	<b>42</b>
Primaria	1
Bachillerato	23
Técnico	6
Tecnólogo	10
Universitario	1
Especialización	1
<b>Tecnólogo</b>	<b>17</b>
Bachillerato	6
Tecnólogo	9
Universitario	2
<b>Profesional</b>	<b>4</b>
Universitario	1
Especialización	2
Maestría	1
<b>Datos perdidos</b>	<b>2</b>
Bachillerato	1
Ninguno	1
<b>Total general</b>	<b>98</b>

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

En la figura 10 se distingue el nivel de formación del grupo encuestado, el 44% del personal son bachilleres, el 32% tienen título de tecnólogo, el 10% de técnico, seguido por el 7%

que reporta título de profesional, esto corresponde a 7 trabajadores operativos de los cuales tan solo 1 tiene el cargo de profesional en la EAB-ESP; un 4% de los trabajadores registra título de especialización, de 4 trabajadores que otorgan título de postgrado tan solo 2 tienen cargo de profesional en la empresa; el 1% tiene nivel de maestría, según la información recolectada el funcionario que tiene este nivel de formación es el jefe de división de una de las zonas de servicio. Existe un 1% que registra primaria y se encuentra en el nivel técnico, y el 1% restante, que no registra ningún tipo de formación corresponde a un cargo operativo con un rango de edad entre 36 y 45 años, se presume que no tiene primaria.



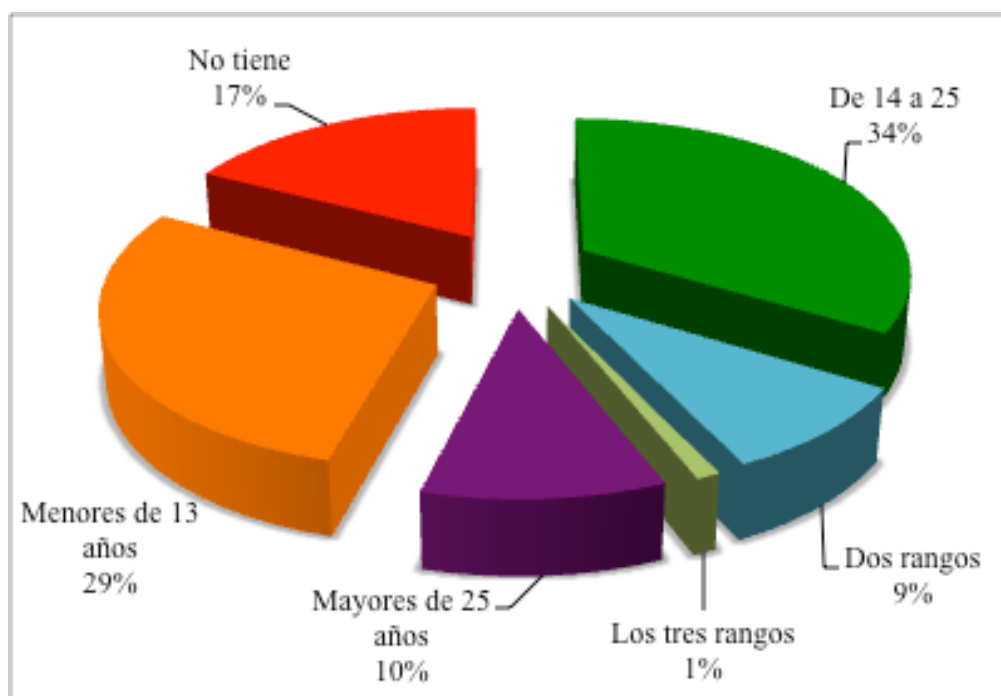
*Figura 10* Nivel educativo

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017



#### 4.1.4 Variable hijos.

Otra variable que se documentó es la concerniente a hijos de los trabajadores, en la figura 11 se registra que el 34% de la población encuestada tiene hijos entre los 14 y 25 años, el 29% tienen hijos menores a 13 años, el 17% manifiestan no tener hijos, el 10% tienen hijos mayores de 25 años y el 10% restante tienen hijos en 2 o 3 rangos. Este aspecto es importante en la medida que la mayoría de las actividades y beneficios cubiertos por el plan de bienestar, que se derivan de los compromisos convencionales, están orientados a trabajadores que tienen hijos menores a 25 años. Según la información recolectada el 27% de los funcionarios ya no accedería a cierto tipo de beneficios porque no tiene hijos o porque ya superaron la edad límite para acceder al beneficio.

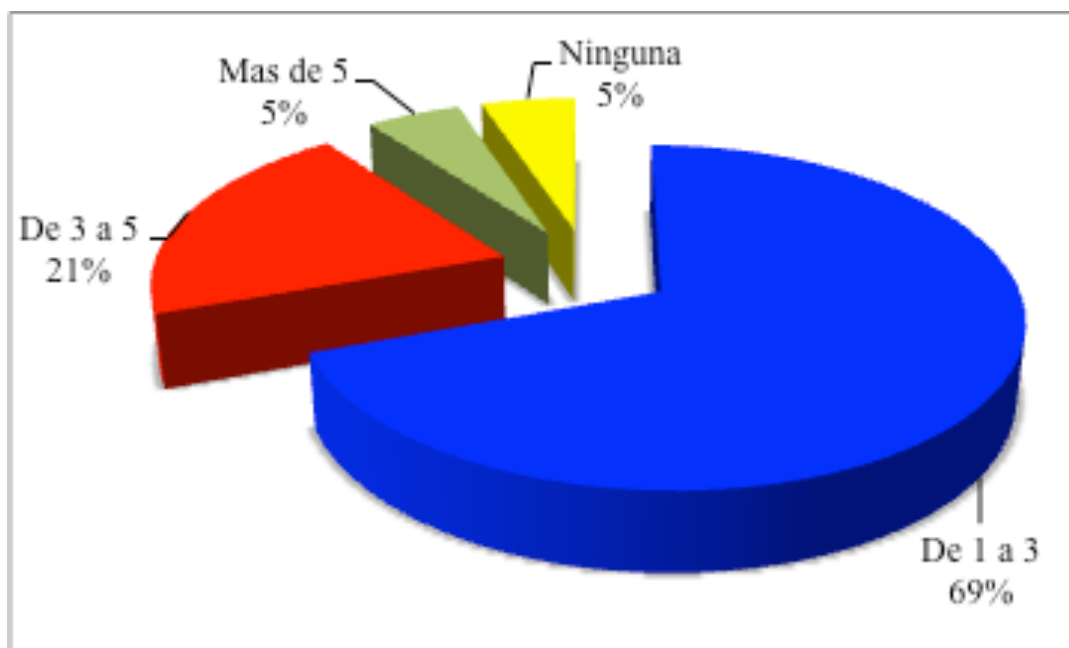


*Figura 11* Trabajadores con hijos

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

#### 4.1.5 Variable personas a cargo.

En la figura 12 se evidencia el porcentaje de trabajadores con personas a cargo, el 69% de los encuestados manifiesta tener de 1 a 3 personas a su cargo, el 21% de 3 a 5, un 5% más de 5 y el restante 5% dicen no tener a nadie a su cargo. Aun cuando en la figura 11 el 17% de los funcionarios manifestaron no tener hijos, tienen responsabilidades con otras personas que pueden ser partícipes en alguna medida del plan de bienestar de la Empresa.



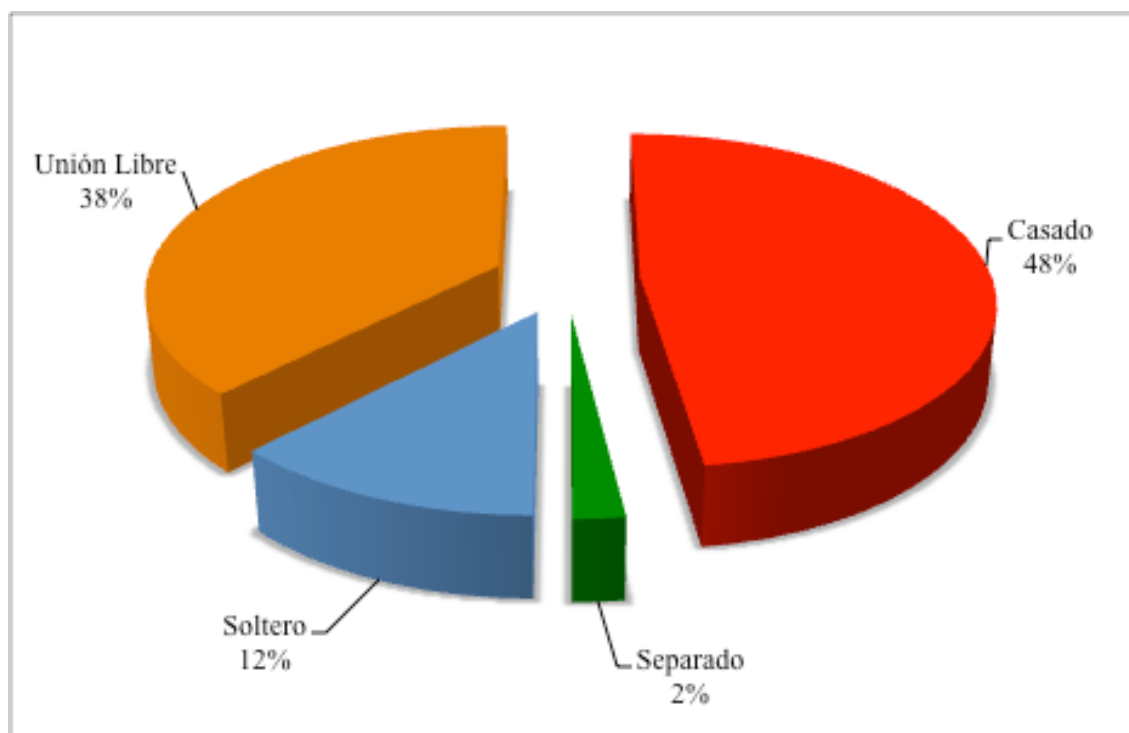
*Figura 12* Trabajadores con personas a cargo

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

#### 4.1.6 Variable estado civil.

El último factor demográfico analizado es el estado civil de los funcionarios que se representa en la figura 13, el 48% de los trabajadores encuestados son casados, el 38% viven en unión libre, el 12% es soltero y el 2% restante es separado. Aun cuando en la

estructura del cuestionario se incorporó las opciones viudo y otro, adicionales a los ya mencionados, las tendencias son las tradicionales. No obstante lo expuesto, es importante evidenciar que el 14% de la población manifestó no tener ninguna relación al momento de la aplicación del instrumento (Solteros y separados), lo que puede contar como un dato relevante al momento de diseñar actividades de bienestar que no solo estén orientadas a personas con pareja.



*Figura 13* Estado civil del personal

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

Van Dierendonck, Haynes, Borrill y Stride citados por Nader (2010), exponen la existencia de múltiples variables que afectan el bienestar entre las cuales se encuentran las contextuales – sociales y las individuales, por lo que es importante tener en cuenta que los

contextos individuales son distintos para cada persona, esto demanda un esfuerzo en el diseño de actividades para el bienestar de los trabajadores, que permitan considerar aspectos tales como hijos, personas a cargo, estado civil, estructuras familiares diferentes a las tendencias tradicionales, edad, entre otros elementos, que permiten elegir alternativas en las cuales las personas puedan participar.

#### 4.2 Bienestar laboral general (QBLG)

El cuestionario de Bienestar Laboral General (QBLG) creado por Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes (2010) “fue concebido como herramienta específica de evaluación de las dimensiones psicológicas del bienestar en el trabajo, así como del carácter bipolar de esta experiencia”, está estructurado en dos bloques, el primero relacionado con el bienestar psicosocial que mide las escalas de afectos, competencias y expectativas; el segundo efectos colaterales que se enfoca en las escalas de somatización, desgaste y alineación, con escalas tipo Likert establecidas en rangos de 1 a 7.

Para efectos del procesamiento de los datos se baremó el cuestionario según el documento interno de trabajo suministrado por el profesor Blanch (2012–2016, p. 17) “Reflexiones sobre Baremación de las escalas del qCT (bloques 1-3) y del qBL (bloques 9-11)”, en el cual el autor manifiesta que “un “baremo” podría ocultar que el ideal está lejos de esa “normalidad”.”. No obstante lo expuesto, brindó la escala descrita en la tabla 30 para baremar el cuestionario de bienestar laboral general.

Tabla 30 Baremos para la escala de bienestar laboral general (Rangos 1-7)

Poblaciones	Niveles			
	Bajo	Medio – Bajo	Medio – Alto	Alto
Academia	1- 4,00	4,01 – 4,71	4,72 – 5,54	5,55 - 7
Medicina	1- 4,19	4,20 – 4,80	4,81 – 5,52	5,53 - 7

Enfermería	1- 3,98	3,99 – 4,64	4,65 – 5,19	5,20 - 7
Poder Judicial	1- 3,77	3,78 – 4,52	4,53 – 5,29	5,30 - 7

Fuente: Reflexiones sobre Baremación de las escalas. Blanch (2012 – 2016, p. 17)

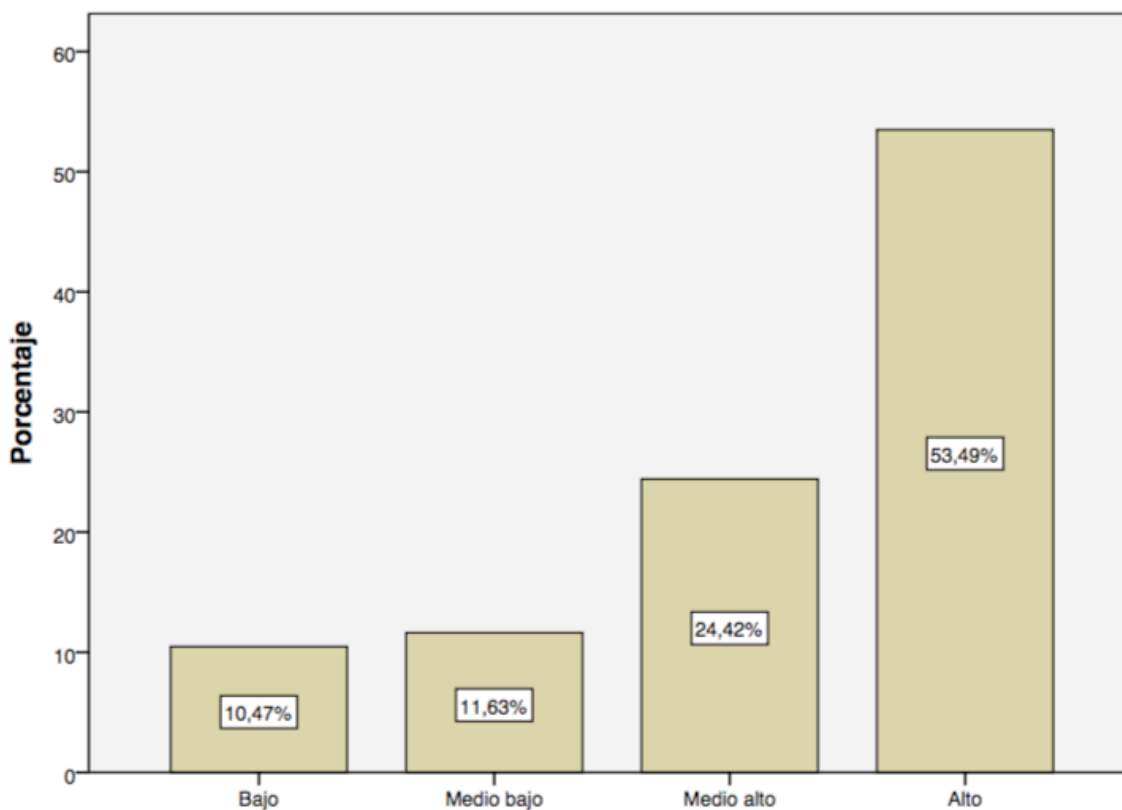
Para el grupo objeto de estudio, se aplicó la escala de baremación de “Academia” teniendo en cuenta que la distribución de los rangos es más equilibrada.

#### **4.2.1. Bienestar psicosocial.**

El primer bloque del cuestionario mide la percepción del bienestar psicosocial, que recoge valoraciones en un eje bipolar negativo vs positivo: insatisfacción - satisfacción, malestar -bienestar, siendo 1 el valor negativo y 7 el positivo (Blanch, 2012-2016). Se consolidó con los resultados de las escalas de afectos, expectativas y competencias. En la figura 14 se evidencia el comportamiento general de este bloque, aun cuando el 53.49% de la población encuestada puntuó alto y el 24.42% medio alto, se encuentran 10 casos en medio bajo con el 11.63% y 9 en bajo con el 10.47%.

De los 19 funcionarios que calificaron en bajo y medio bajo este bloque, en la escala de afectos 14 registraron en bajo y 4 en medio bajo, la escala de competencias 12 en bajo y 5 en medio bajo y la escala de expectativas 7 en bajo y 3 en medio bajo. Así mismo, se encontró entre las características demográficas de estas personas que cinco funcionarios tienen nivel operativo, de las cuales tres son tecnólogos, uno es universitario y otro tiene especialización.

Es importante no descuidar a los funcionarios que perciben el bienestar psicosocial como bajo y medio bajo, dado que representan el 22.1% de la población encuestada y esto puede afectar su nivel de desempeño. Peiró, et al. (2014) señalan la relación entre el bienestar y el desempeño y si se acoge lo manifestado, es conveniente revisar las condiciones que generan bajos puntajes y proponer acciones que mejoren el comportamiento de este bloque.



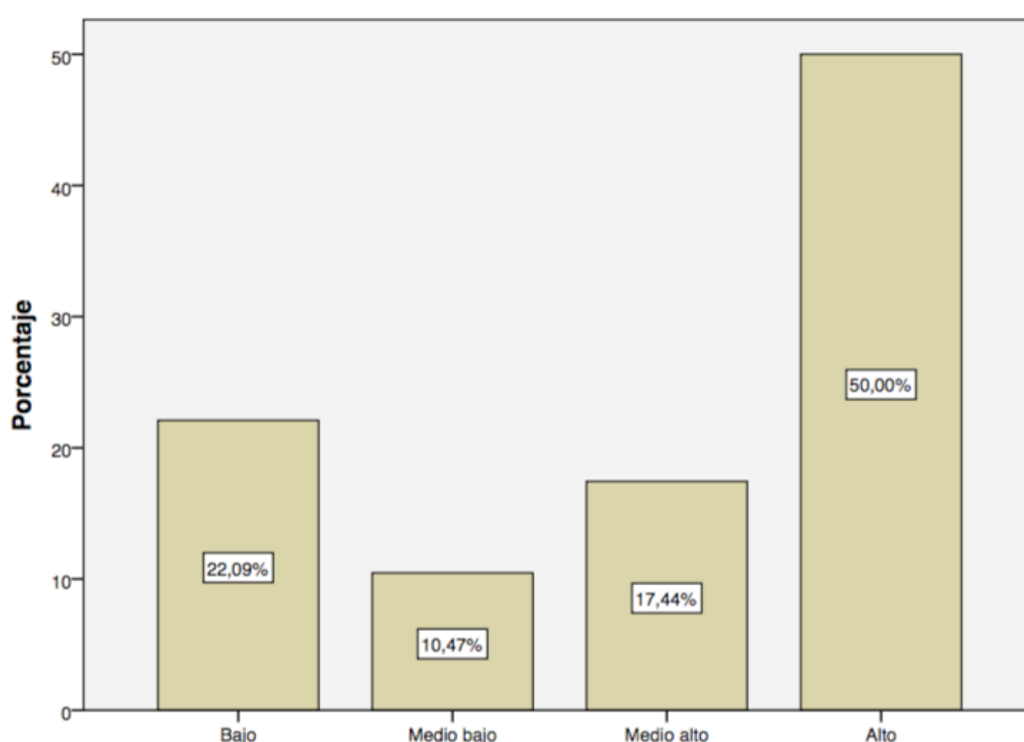
*Figura 14* Bienestar psicosocial

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

**4.2.1.1 Escala de afectos.** En cuanto a la escala de afectos se encontró que el 50% de las personas encuestadas dicen que es alta, el 22.09% que es baja, el 17.44% que es medio alta y el restante 10.47% que es medio baja. Si se tiene en consideración lo expuesto por Watson y Tellegen (1985) citados por Moral de la Rubia (2011, p. 117) hablan del afecto negativo como “la dimensión de emocionalidad displacentera y el malestar, manifestada por miedos, inhibiciones, inseguridades, frustración y fracaso”, por lo que es necesario revisar aspectos individuales de esta escala dado que el 32.56% no están conformes.

Como aspectos particulares, de las 28 personas que calificaron bajo y medio bajo esta

escala, se encuentran 6 funcionarios con más de 20 años al servicio de la EAB-ESP, 6 que no tienen hijos, 4 trabajadores no tienen hijos menores de 25 años, 3 no tienen personas a cargo, 3 son solteros y 9 personas tienen mayor preparación académica a la requerida en el nivel que ocupan en la empresa. Se puede presumir que algunas de estas situaciones inciden en la calificación dada a la escala de afectos.



*Figura 15 Afectos*

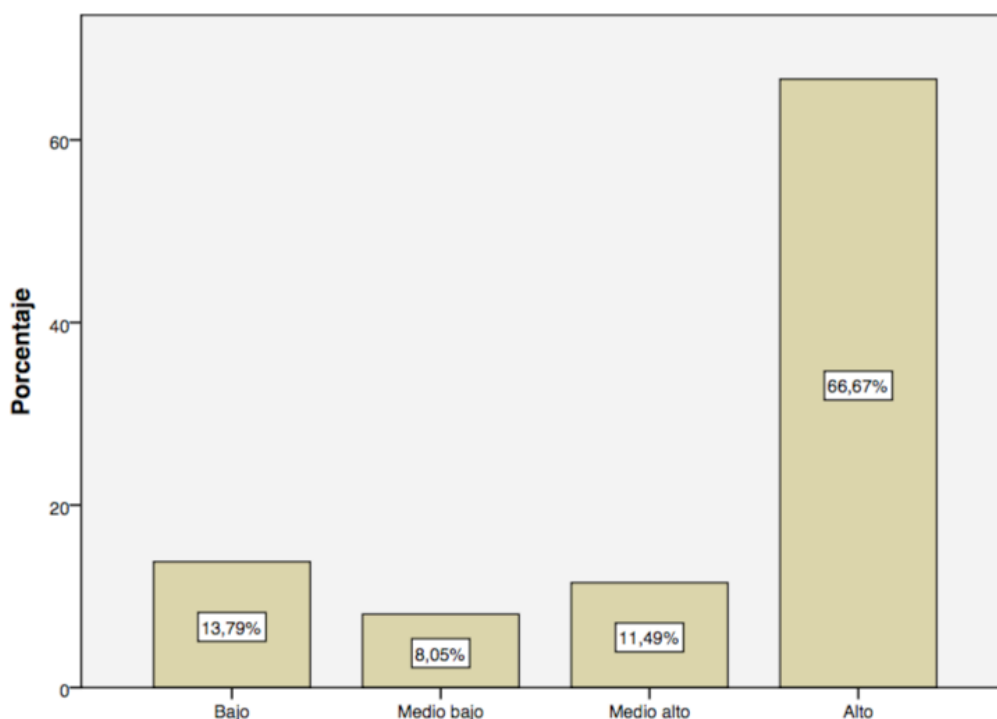
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

**4.2.1.2 Escala de competencias.** La figura 16 contiene los resultados de la escala de competencias en la cual 66.67% del personal la calificó en alto y el 11.49% en medio alto; lo cual denota que más del 75% del grupo objeto de estudio cuenta con competencias emocionales, que según lo expuesto por Bisquerra y Pérez (2007, p. 69) corresponden a “conocimientos,

capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales”.

No obstante lo anterior, llama la atención que el 8.06% calificó en medio bajo y el restante 13.79% en bajo. Dados los aspectos evaluados (Insensibilidad, irracionalidad, incompetencia, inmoralidad, maldad, fracaso, incapacidad, pesimismo, ineficacia e inutilidad), es necesario profundizar las situaciones que presentan los 19 trabajadores que registraron dichos niveles.

De los 19 funcionarios 4 llevan más de 20 años en la Empresa, 12 se encuentran entre los 6 y los 20 años de vinculación y 3 tienen de 3 a 6 años con la EAB-ESP, por lo que sería conveniente profundizar en las fuentes que generan estas emociones.



*Figura 16* Competencias

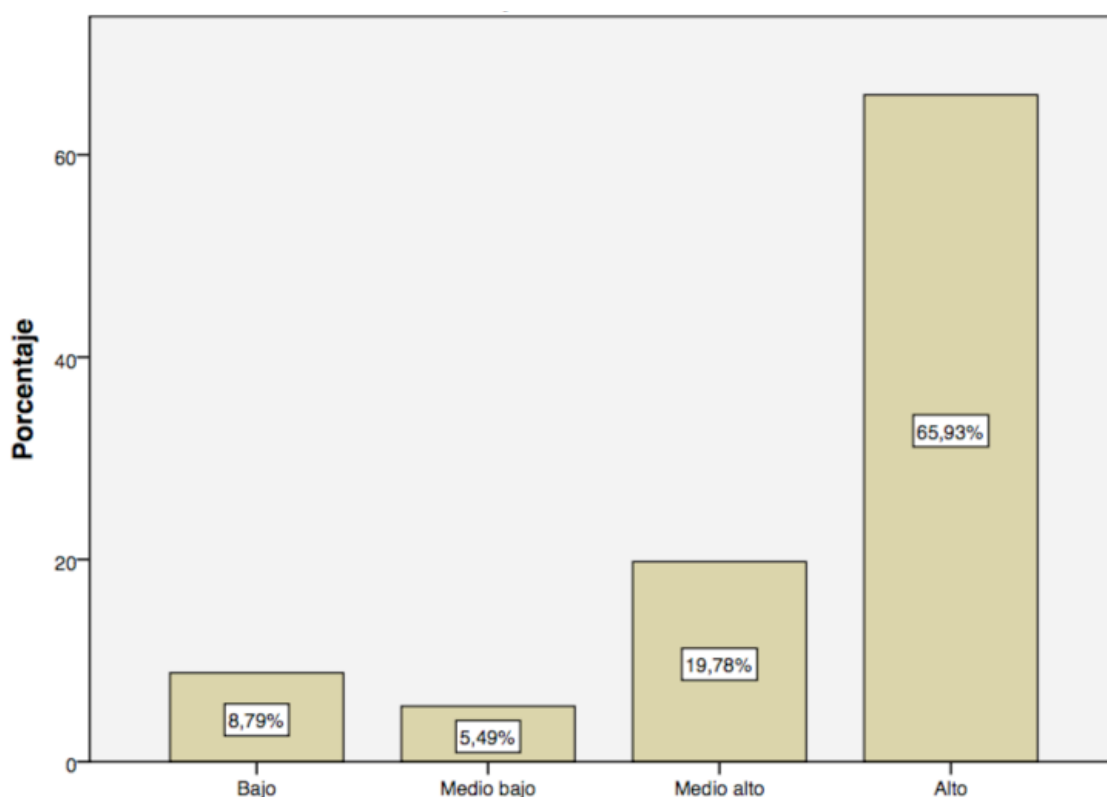
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017



**4.2.1.3 Escala de expectativas.** La escala de expectativas reporta un buen comportamiento dado que el 85.71% de los encuestados registraron calificaciones de alto y medio alto como se evidencia en la figura 17. Tan solo el 5.49% calificó como medio bajo y el 8.79% como bajo.

De acuerdo con lo expuesto por Vadillo (2013), que indica que se debe mantener un equilibrio entre las exigencias del puesto y las necesidades de las personas, los bajos niveles de esta escala pueden estar justificados en funcionarios que tienen mayor nivel de preparación para el cargo que ocupan, esto corresponde a niveles operativos que acreditan títulos de tecnólogo, profesional y especialización y se desempeñan en los niveles salariales más bajos de la EAB-ESP. Así mismo se encontró en esta escala a 4 personas que ya superan 20 años en la organización.

Dado que se gestionan personas con necesidades, emociones, expectativas y motivaciones diferentes en cada caso (Vadillo, 2013), es necesario que la empresa revise para aquellos que calificaron en bajo y medio bajo las condiciones de trabajo, el ambiente laboral y el grado de satisfacción, entre otros aspectos, para identificar las causas puntuales y determinar posibles acciones que permitan la mejora.



*Figura 17* Expectativas

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

#### 4.2.2 Efectos colaterales.

El bloque de efectos colaterales está conformado por tres escalas que son somatización, desgaste y alienación, con rangos tipo Likert con puntuaciones que van de 1 a 7. (Blanch, et al., 2010).

En esta etapa, es importante tener en cuenta la resistencia del autor a baremar el cuestionario, según lo expone Blanch (2012–2016) “La media estadística de una población de referencia puede servir para consolar, distraer o enmascarar”. Así mismo, el autor señala que una calificación por encima de “0” en el bloque de efectos colaterales debe considerarse problemática y la media de “3”, aunque sea estadísticamente normal, indica condiciones de trabajo patógenas,

perversas y aberrantes.

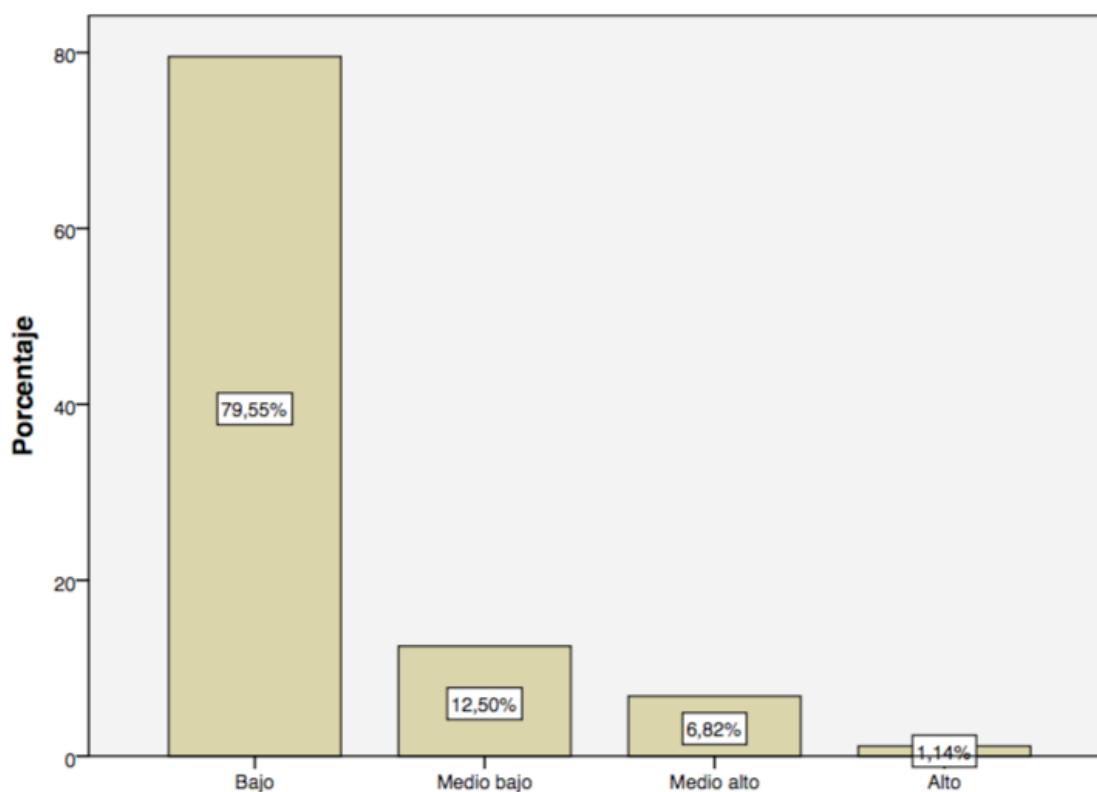
Teniendo en cuenta lo expuesto, al analizar los resultados de la figura 18 en la cual se cuenta con la calificación consolidada para el bloque de efectos colaterales, el 79.55% se encuentra en el rango de bajo, el 12.50% en medio bajo, el 6.82% en medio alto y el 1.14% en alto, lo que implica la revisión de los rangos alto, medio alto y medio bajo que ascienden al 20.56% del personal encuestado.

El 1.14% que registra la calificación de alto corresponde a un trabajador que se encuentra entre los 45 y 55 años de edad, bachiller, con más de 20 años de servicio en la empresa, sin hijos, nivel técnico que en el bloque de bienestar psicosocial calificó todos los componentes en alto y de igual forma el bloque de efectos colaterales.

El 6.82% medio alto corresponde a 6 funcionarios, de los cuales 3 calificaron somatización alto y 1 medio bajo; en la escala desgaste 2 personas calificaron alto, 1 medio alto y 2 medio bajo; y por último en la escala de alienación 2 funcionarios calificaron alto, 3 medio alto y 1 medio bajo.

El 12.50% de la población se encuentra en el rango medio bajo, esto corresponde a 11 personas, en la escala de somatización 1 persona calificó alto, 2 medio alto y 4 medio bajo; en la escala de desgaste 2 funcionarios se encuentran en alto, 4 en medio alto y 5 en medio bajo, por último la escala de alienación 2 personas reportan alto, 2 medio alto y 1 medio bajo.

Es importante que la empresa profundice en la identificación de las situaciones y causas que generan los niveles de calificación ya señalados, para establecer acciones que permitan controlar las situaciones que pueden estar afectando al personal. Adicional a lo anterior sería conveniente el análisis a profundidad de cada uno de los elementos contenidos en cada escala.



*Figura 18* Efectos colaterales

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

4.2.2.1 ***Escala de somatización.*** En la figura 19 se evidencia la escala de somatización que registró el 85.39% en bajo, el 6.74% en medio bajo, el 2.25% en medio alto y el 5.62% en alto. Para realizar el análisis de los resultados obtenidos es necesario tener presente lo siguiente:

- Los aspectos que evalúa la escala de somatización son trastornos digestivos, dolores de cabeza, insomnio, dolores de espalda y tensiones musculares, según la calificación obtenida, estas situaciones se presentan con muy baja frecuencia.
- Si se entiende que la somatización es “un mecanismo de defensa inconsciente mediante el cual una persona sin proponérselo, convierte el malestar emocional en

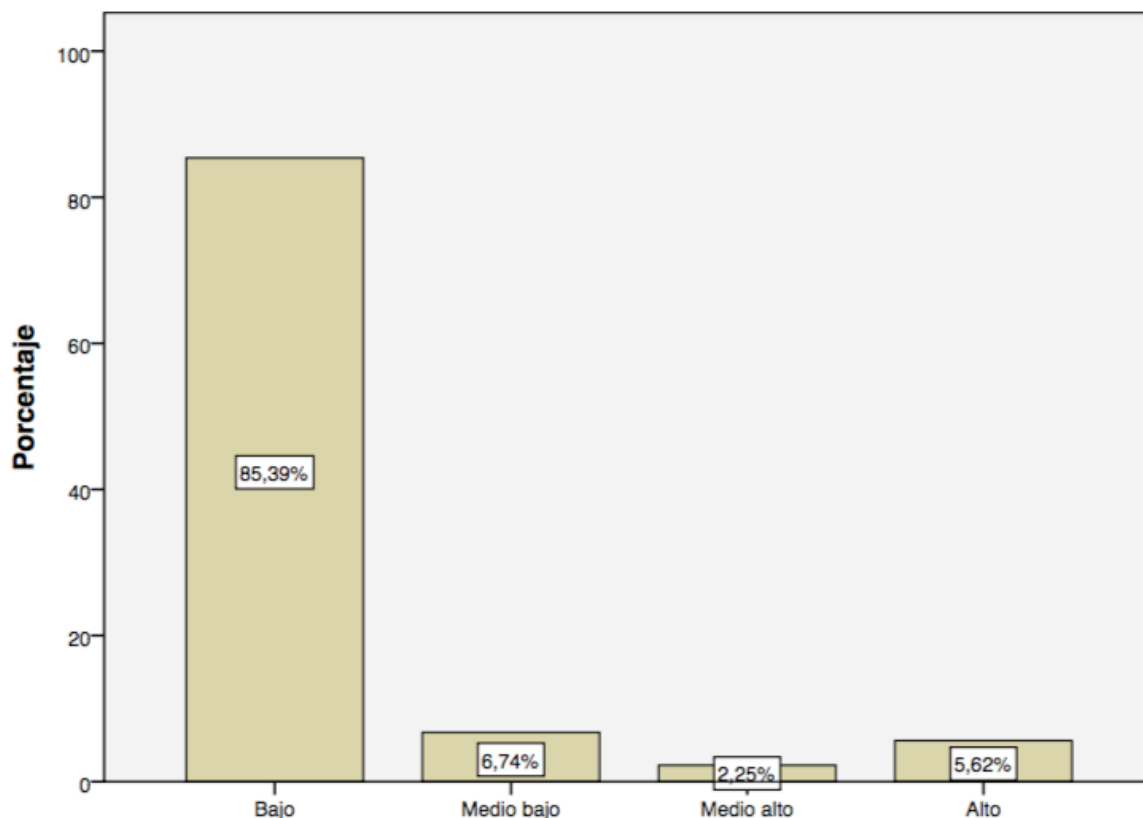
un síntoma físico, desviando así la atención del conflicto psicológico que le genera ansiedad” (Muñoz, 2009, p. 55), es necesario considerar que posiblemente los trabajadores del servicio de alcantarillado no son conscientes de las afectaciones que se generen por el trabajo que desarrollan y las condiciones a las que se encuentran expuestos.

- Las estadísticas que registra el personal de alcantarillado en cuanto a los ausentismos laborales por enfermedad común y las prórrogas al mismo, que para el 2016 y con corte a marzo de 2017 sumaron 3.129 días, se concentran especialmente en los cargos operativos que laboran en terreno y que están expuestos a diario a las jornadas de trabajo que demanda el proceso.

Teniendo en cuenta lo expuesto y lo manifestado por (Muñoz, 2009) puntualmente en que la somatización es “un mecanismo de defensa inconsciente”, se presume de un sesgo por parte de los funcionarios al diligenciar esta escala, debido a los resultados obtenidos en rango “bajo” que corresponde a 77 funcionarios de los encuestados, de los cuales 26 tienen nivel operativo, 31 son técnicos, 15 tecnólogos, 3 profesionales; por su parte el rango de medio bajo registra 6 funcionarios de los cuales 3 son operativos y 3 son técnicos; en medio alto se encuentran 2 personas, una con cargo operativo y la otra técnico; y por último en el rango alto se encuentran cinco funcionarios de los cuales 2 son operativos, 2 técnicos y 1 tecnólogo.

Es importante tener en cuenta que, 69 de los funcionarios de los encuestados se encuentran en cargos operativos no administrativos, que realiza sus actividades en campo, la demanda física de las actividades que realizan es alta por las características del proceso que desarrollan, los riesgos laborales son altos por las condiciones y factores a los que se exponen a diario y adicional el nivel de ausentismo que se presenta, originado en incapacidad por

enfermedad común es considerable.



*Figura 19 Somatización*

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

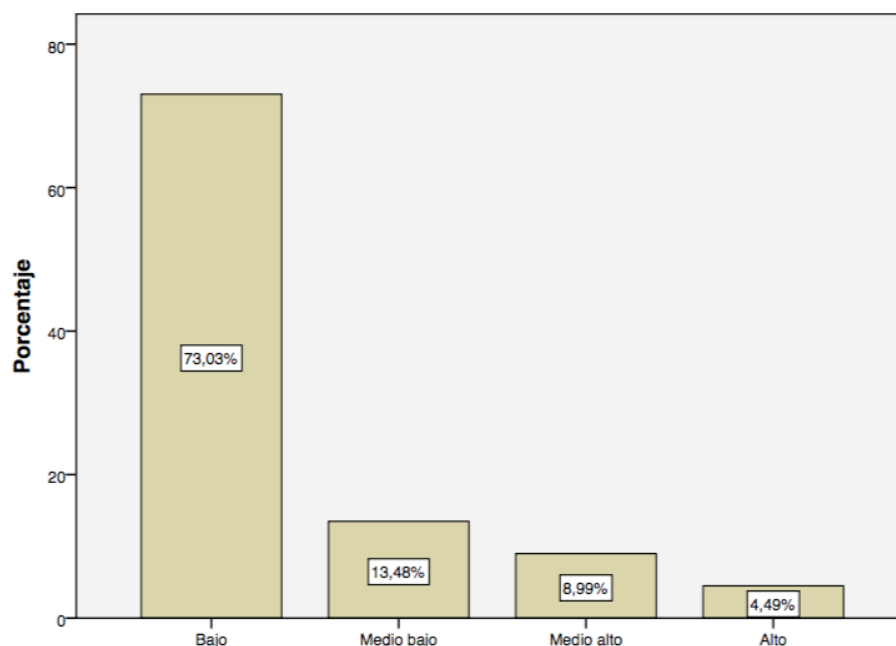
**4.2.2.2 Escala de desgaste.** La escala de desgaste que se refleja en la figura 20 contempla los aspectos de sobrecarga en el trabajo, desgaste emocional, agotamiento físico y saturación mental, según el personal encuestado el 73.03% presentan bajo desgaste, el 13.48% bajo desgaste, el 8.99% medio alto y el 4.49% alto.

Al igual que las otras escalas de este bloque, es necesario considerar una revisión más profunda de los resultados que se encuentran en medio bajo, medio alto y alto, si se tiene en cuenta que el agotamiento o desgaste según Herbert Freudenberger citado por Segura (2014, p.

535–536) es “una condición mental caracterizada por la disminución del desempeño laboral, que se acompaña con una sensación de impotencia, frustración e incapacidad para alcanzar objetivos o metas laborales.”, en el estudio no se cuenta con un parámetro que permita evidenciar si el nivel de desempeño de los trabajadores se ha visto afectado.

Por otra parte, si se consideran resultados de estudios realizados por la empresa en años anteriores, vale la pena ahondar en algunos aspectos. En este sentido, la EAB-ESP cuenta con estudios como el de riesgo psicosocial, en donde se encuentran respuestas afirmativas a preguntas como: ¿Su trabajo es monótono?, si el 37%; ¿Su trabajo es bajo presión por parte de clientes internos o externos?, si el 45%; ¿Debe trabajar horas extras?, si 48%; ¿Con frecuencia debe doblar turno?, si el 7%; ¿Debe trabajar más de dos domingos al mes?, si el 15%; ¿Se siente satisfecho con las tareas propias de su cargo?, no el 10%; es necesario reflexionar sobre estos porcentajes para evaluar posibles cargas de trabajo y desgaste en algunos funcionarios.

Así mismo, algunos de los resultados del estudio de clima laboral realizado por la empresa, tendrían aspectos a evaluar que se contrastarían con esta escala, como lo es la valoración de condiciones laborales que logró tan solo el 62.56%, satisfacción el 71.50%, relaciones sólidas el 65.91%, es importante preguntarse porque no logró la empresa indicadores más altos en estos ítems. Parecería que la escala de desgaste es adecuada por que el 73% de la población presenta bajos niveles, sin embargo es necesario profundizar en las causas del 26.96% de la población que calificó con algún nivel de afectación, atendiendo lo expuesto por el autor en relación a que en la media estadística se pueden estar enmascarando situaciones (Blanch, 2012-2016), que se presentan a nivel individual.



*Figura 20* Desgaste

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

**4.2.2.3 Escala de alienación.** El último componente del bloque de efectos colaterales es la alienación, que aborda aspectos como el mal humor, la baja realización profesional, el trato despersonalizado y la frustración. En la figura 21 se evidencia el comportamiento de esta escala, el 84.27% se encuentra en el rango bajo, el 3.37% medio bajo, el 6.74% se encuentra en medio alto y el 5.62% en alto. Estos resultados también pueden ser contrastados con otros estudios de la EAB-ESP como el de clima, en relaciona a variables como liderazgo organizacional que obtuvo un nivel de satisfacción del 52.66% y gestión del talento humano con el 58.23%.

Otros aspectos, previamente evaluados por la organización, como lo son las variables asociadas al riesgo psicosocial pueden estar relacionadas con la escala de alienación, con

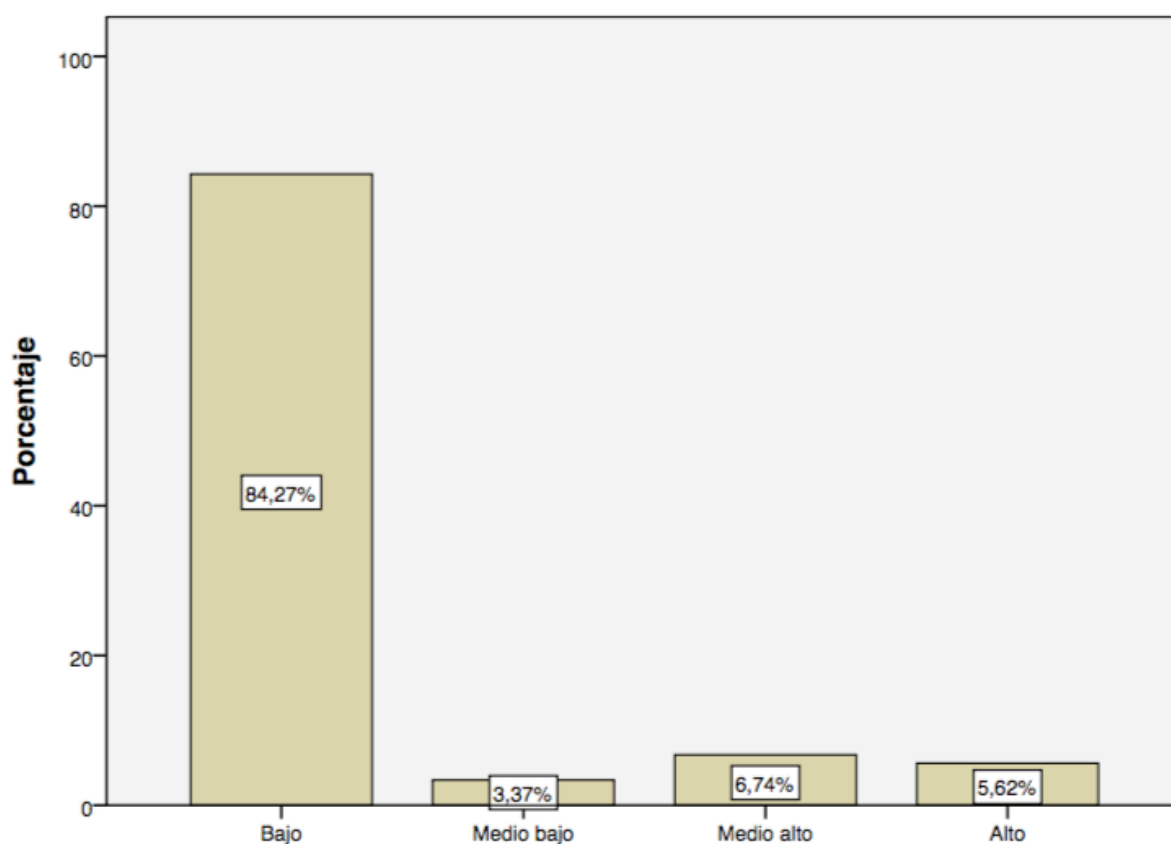


preguntas como: ¿Se siente satisfecho con las tareas propias de su cargo? a lo cual el 10% de los encuestados contestaron que no, ¿Considera su trabajo aburridor? el 8% consideró afirmativa esta pregunta, ¿Hay oportunidades de capacitación relacionada con su cargo? el 45% del personal consideró que no, ¿Hay oportunidad de capacitación en temas de interés personal? 53% contestó que no, ¿Su desempeño y aportes en su trabajo son valorados? el 23% respondió que no, ¿El trabajo ha afectado sus relaciones familiares? el 14% afirmó que sí.

Para hablar del trato despersonalizado, algunas variables del estudio de cultura, evidencian la percepción de los trabajadores frente a los líderes, al respecto manifestaron que el 62.5% creen que desconfían de los trabajadores, el 46.5% manifiestan que no escuchan, el 44.5% mencionan que hay ausencia de trato humano, el 37.5% señalan que no reconocen los desempeños sobresalientes y el 25.5% manifiestan falta de respeto de los líderes a los trabajadores.

Es necesario enfocar la atención en aquellos porcentajes que normalmente se pasan por alto, en tanto a que, una gran cantidad de funcionarios responden de manera apropiada. No obstante los resultados obtenidos, es evidente que existen factores que influyen en el estado de alienación de los trabajadores.

Vale la pena señalar que al contrastar los resultados obtenidos con otros estudios realizados por la empresa, se encuentran aspectos que contradicen la percepción que se registró en las encuestas aplicadas a los funcionarios del servicio de alcantarillado por lo que se puede intuir un sesgo, se hace necesario una revisión más profunda de los aspectos evaluados por parte de la empresa.



*Figura 21 Alienación*

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

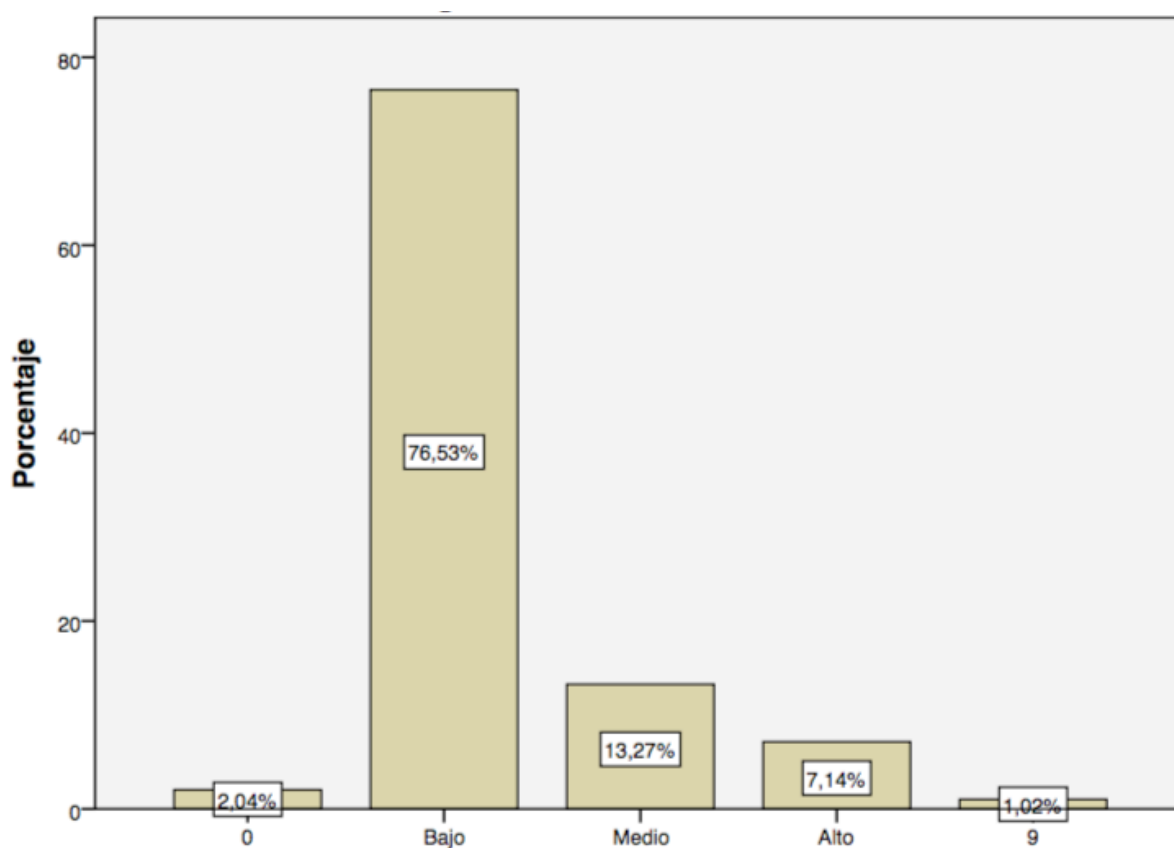
### 4.3 Maslach Burnout Inventory (MBI)

La aplicación del cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) obedeció a la consulta realizada al profesor Josep Blanch uno de los creadores del QBGL, quien sugirió emplear esta herramienta con el propósito de profundizar en aspectos relacionados con el bienestar en el trabajo.

#### 4.3.1 Dimensión de agotamiento emocional.

Al analizar los factores del MBI individualmente, el ítem de agotamiento emocional de los trabajadores del servicio de alcantarillado, que está representado en la figura 22,

registra que el 78.53% del personal se encuentra ubicado en rango bajo, el 13.27% en medio y el 7.14% en alto. Siete personas que se encuentran en rango alto, según lo expone Maslach (2009, p. 38 - 40) se sienten sobre exigidos, vacíos de recursos emocionales y físicos.



*Figura 22* Agotamiento emocional

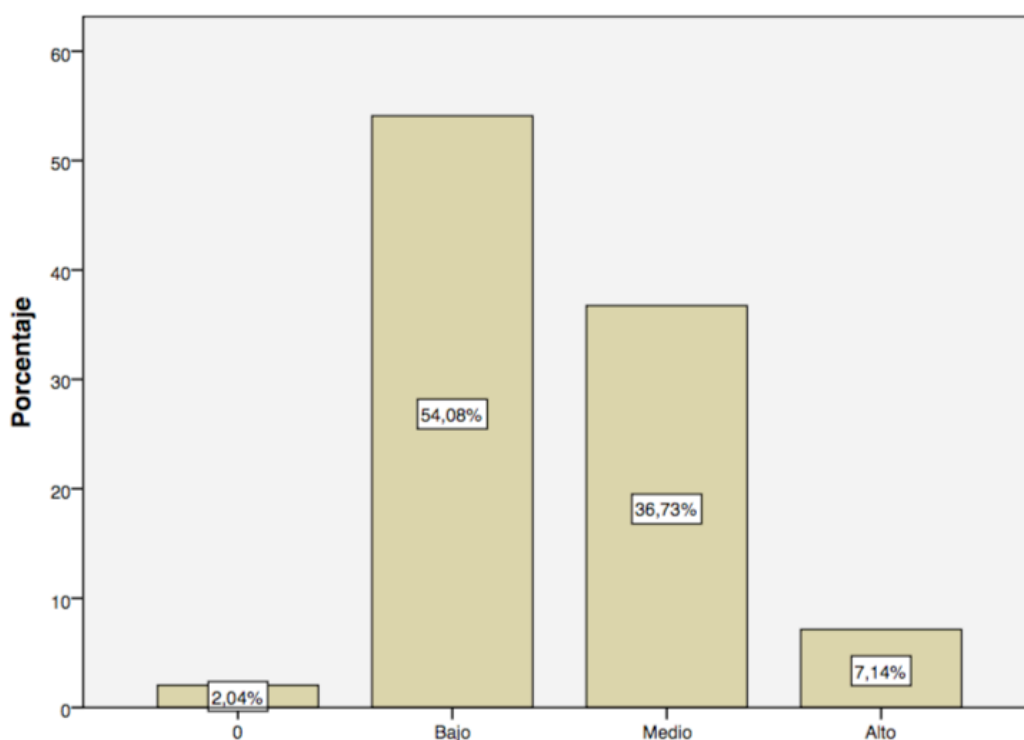
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

#### **4.3.2 Dimensión de despersonalización.**

Otro aspecto evaluado es la despersonalización, en la figura 23 se encuentran los rangos para esta dimensión, el 54.08% de la población analizada se encuentra con bajo

nivel de despersonalización, el 36.73% en rango medio y el 7.14% en alto, según lo expuesto por Maslach (2009, p. 37-38), el personal que ocupa el rango alto, está experimentando una respuesta negativa, insensible, o excesivamente apática a diversos aspectos del trabajo, que pueden derivar en la pérdida de idealismo y la deshumanización.

Es importante no perder de vista a las personas que se ubicaron en el rango medio (36.73%), si los aspectos del trabajo que generan reacciones negativas y malestar persisten en la población objeto de estudio, es probable que algunos a futuro pasen a ser calificados en rango alto, motivo por el cual la empresa debe profundizar en el análisis de las causas y diseñar acciones que permitan mitigarlas.



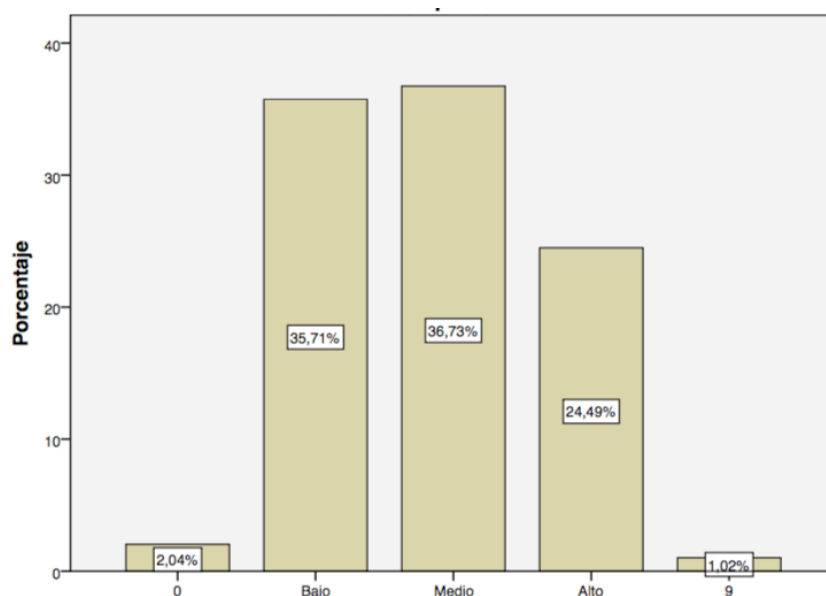
*Figura 23* Despersonalización

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

### 4.3.3 Dimensión de realización personal.

La última dimensión del MBI a abordar es la denominada realización personal que se encuentra en la figura 24, el comportamiento de esta registra el 36.71% en bajo, el 36.73% en medio y el 24.49% en alto, a diferencia de otras variables, esta no denota una tendencia marcada hacia algún rango específico, en el marco de lo expuesto por Maslach (2009, p. 38), 34 personas experimentan sentimientos de incompetencia, carencia de logros y productividad en el trabajo.

Es necesario considerar que algunas de las causas de este comportamiento pueden tener su origen en el otorgamiento de beneficios de carácter convencional, como becas de formación para los trabajadores, los cuales no pueden acceder a ascensos con la facilidad que se espera. Así mismo, puede radicar en una falta de apoyo social y de oportunidades a nivel interno para desarrollarse profesionalmente (Maslach, 2009, p. 38).



*Figura 24* Realización personal

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017

#### 4.4 Correlaciones QBLG y MBI

Para evaluar las relaciones existentes entre los bloques de bienestar psicosocial y efectos colaterales del cuestionario QBLG, así como las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y realización personal de la herramienta MBI, se utilizó la correlación de Spearman debido a la naturaleza de las variables (ordinales y nominales) y se tomó una significancia de 0.05, encontrando los siguientes hallazgos contenidos en la tabla 31:

Tabla 31 *Correlaciones*

<b>Rho de Sperman</b>		<b>Bienestar Psicosocial</b>	<b>Efectos colaterales</b>	<b>Agotamiento emocional</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Realización personal</b>
Bienestar Psicosocial	Coefficiente de correlación	1,000	-0,383**	-0,271**	-0,165	0,134
	Sig. (unilateral)	.	0,000	0,006	0,065	0,109
	N	86	84	86	86	86
Efectos colaterales	Coefficiente de correlación	-0,383**	1,000	0,179*	0,240*	-0,142
	Sig. (unilateral)	0,000	.	0,048	0,012	0,093
	N	84	88	88	88	88
Agotamiento emocional	Coefficiente de correlación	-0,271**	0,179*	1,000	0,501**	-0,106
	Sig. (unilateral)	0,006	0,048	.	0	0,154
	N	86	88	95	95	95
Despersonalización	Coefficiente de correlación	-0,165	0,240*	0,501**	1,000	-0,065
	Sig. (unilateral)	0,065	0,012	0,000	.	0,267
	N	86	88	95	96	95
Realización persona	Coefficiente de correlación	0,134	-0,142	-0,106	-0,065	1,000
	Sig. (unilateral)	0,109	0,093	0,154	0,267	.
	N	86	88	95	95	95

\*\* La correlación significativa en el nivel 0,01 \* La correlación significativa en el nivel 0,05

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del procesamiento de los datos en SPSS encuesta al personal de alcantarillado de la EAB-ESP, octubre de 2017.

Se encontró una correlación inversamente proporcional de -0.271, con una significancia de 0.006 entre agotamiento emocional y bienestar psicosocial. Esto indica que las variables se comportan de manera inversa y que dicha relación presenta una alta significancia estadística, lo que implica es que si existe un alto agotamiento emocional, existirá un bajo bienestar psicosocial.

Efectos colaterales y agotamiento emocional son variables que interactúan de manera directamente proporcional, debido a que presentan una correlación baja (0.179) con una relación altamente significativa (0.048), lo que implica que si se incrementa el agotamiento en los trabajadores es posible que se incrementen los efectos colaterales.

Se encontró que despersonalización y efectos colaterales presentan una relación significativa (0.012), con un valor de correlación de (0.240), lo que indica que las variables covarían de manera directa: si una tiene puntajes altos, la otra igual y viceversa.

La correlación entre efectos colaterales y el bienestar psicosocial es inversamente proporcional (-0.383), con una alta significancia (0,000), esto indica que las variables se comportan de manera inversa, si se genera mayor bienestar en los trabajadores, los efectos colaterales deben disminuir.

Por otra parte, se evidencia la relación entre las dimensiones de despersonalización y agotamiento emocional, ya presentan un valor de correlación de 0.501 con una alta significancia de 0,000. Lo anterior implica que si una dimensión se incrementa la otra también e igual si estas disminuyen, a menor despersonalización menor agotamiento emocional.

Debido a su bajo nivel de correlación no se profundizó el análisis de las relaciones existentes entre despersonalización y realización personal con bienestar psicosocial, así como realización personal y su relación con efectos colaterales, agotamiento emocional y despersonalización.

#### **4.5 Otras fuentes de información**

Se contó con el aporte de una psicóloga que no hace parte del grupo que lidera el subproceso de bienestar de la EAB-ESP, sin embargo desempeña sus labores en el proceso de talento humano y quiso guardar reserva sobre su identidad, motivo por el cual no se realizó una entrevista formal.

En conversaciones con la citada profesional, ella manifestó que el personal operativo acude con frecuencia a ella en busca de orientación y asesoría en diversos temas, no solo de índole personal sino también laboral, entre los cuales se encuentran mobbing laboral, violencia intrafamiliar, conflictos con jefes o compañeros, contratiempos familiares como enfermedades, separaciones, problemas económicos, entre otros. Es importante señalar que la misma profesional ha brindado acompañamiento al trabajador y/o a sus familias, cuando se presentan situaciones de pérdida de algún ser querido o en circunstancias que por sus condiciones son difíciles de manejar.

Las actividades de apoyo y asesoría que realiza la profesional de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa no hacen parte de un protocolo del subproceso de bienestar que este formalmente establecido y divulgado al interior de la EAB-ESP, esta dinámica se desarrolla por la necesidad que tienen los trabajadores de contar con asistencia de este tipo y tal vez por el grado de confianza que inspira la citada psicóloga en algunos trabajadores.



## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Aun cuando el bienestar laboral del personal de alcantarillado se percibe como adecuado y las variables analizadas denotan un buen comportamiento en general, existen otros indicios que evidencian un sesgo que contrastan el escenario encontrado, como el análisis del ausentismo laboral, los resultados de los estudios de clima organizacional, cultura y riesgo psicosocial, que dan evidencia de aspectos contrarios, por lo que se creería que el sentido de pertenencia y de afiliación de los trabajadores a la empresa es alto, originado tal vez en los beneficios recibidos.

Ahora bien, si se evalúa a nivel individual las calificaciones que se encontraron por debajo del rango esperado es evidente la existencia de casos puntuales, dado que para efectos del procesamiento de la información se baremaron los resultados, por lo que es importante a futuro profundizar en las variables analizadas, con el propósito de intervenir las posibles causas.

Por lo expuesto, es necesario considerar acciones que permitan el mantenimiento de aquellos aspectos que se encontraron en los rangos aceptables, así como estrategias que permitan combatir las causas que generan sentimientos de agotamiento, desgaste, alienación y somatización, con el fin de proveer mejores niveles de bienestar a los trabajadores e impactar de manera positiva no solo su percepción, sino también su desempeño en la organización.

Para intervenir aquellos casos que se encontraron por debajo de los rangos esperados o aceptables, así como para dar mantenimiento a los que registraron un bienestar laboral adecuado, el subproceso de bienestar cuenta con los recursos necesarios para atender esta necesidad. No obstante lo anterior los presupuestos son asignados a líneas específicas en cumplimiento a los

compromisos convencionales, sin tener en cuenta las características y el contexto individual de la población que finalmente recibe estos beneficios.

Vía convenciones colectivas de trabajo se proveen los recursos y se logra que los medios sean sostenibles para mantener el portafolio de servicios que se brinda a los trabajadores, sin embargo para la implementación del plan de intervención se debe negociar la posibilidad de disponer recursos para atender los sentimientos de agotamiento, desgaste, alienación y somatización, por lo que sería recomendable que la empresa genere alianzas estratégicas con instituciones especializadas que le permitan brindar otro tipo de servicios y asesorías al trabajador. Así mismo, para fortalecer y aportar a la dimensión social e individual, aspecto que ha sido descuidado, concentrándose específicamente en actividades lúdicas y recreativas.

Otro aspecto a concluir es la necesidad de adelantar la caracterización de los funcionarios por parte de la empresa, dado que el contexto personal, individual y social de cada trabajador aportaría a su conocimiento y a enfocar los recursos de manera más eficiente. Se busca que los beneficios ofertados favorezcan a los trabajadores y a la empresa, ya que el beneficio bien administrado puede incrementar los niveles de bienestar y facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Aun cuando los beneficios que se brindan son amplios y diversos, es conveniente administrarlos y gestionarlos, de forma tal que se atiendan necesidades reales de los trabajadores y de la empresa. La necesidad real del personal se centra en el contexto de cada funcionario, por lo que es conveniente estructurar las actividades a realizar para que no se conviertan en un problema futuro y para que la inversión que se realiza, permita el crecimiento del individuo y el de la organización.

Así mismo, es importante que la empresa de una mirada integral a la diversidad de

estudios que realiza y que en ningún momento son analizados de manera sistémica, ya que contienen información relevante que permitiría enfocar los esfuerzos y recursos en acciones que tengan contundencia.

Para enfocar los esfuerzos de la organización, atender las necesidades de bienestar laboral y aportar estrategias que permitan el cumplimiento de logros y objetivos institucionales, es necesario un programa de intervención en varios aspectos, así como establecer lineamientos claros en la construcción de los planes de bienestar, que se centren en atender necesidades tanto organizacionales como individuales.

Por otra parte, se identificaron múltiples dimensiones de calidad de vida laboral (CVL) que han sido abordadas por diversos autores, entre las cuales se encuentran elementos relacionados con el bienestar de los trabajadores en distintos contextos como el organizacional, el familiar, el social y el individual, por lo que es conveniente en la construcción de los planes de bienestar tener en cuenta algunos lineamientos que fundamentan la CVL.

Es importante que el programa de intervención considere una etapa de sensibilización y educación al trabajador, para generar conciencia en el propósito y uso de cada beneficio, así como visibilizar y preparar a los funcionarios para un futuro sin esos beneficios.

## **Capítulo 6**

### **Propuesta de intervención**

#### **6.1 Introducción**

En este capítulo se desarrolla la propuesta de intervención que da respuesta a la pregunta de investigación planteada. Se formula el modelo de bienestar laboral para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá - ESP, aplicando conceptos de calidad de vida laboral.

La propuesta consta de la definición del modelo con sus componentes, los objetivos del proceso de intervención, así como la metodología a desarrollar, el presupuesto requerido para su implementación, el cronograma previsto con las actividades de cada componente y la matriz de intervención con indicadores.

Por otra parte, se realiza una breve descripción del contexto organizacional exponiendo los posibles problemas que se pueden presentar en el proceso de intervención y adicionalmente se plantean los aportes del ejercicio de investigación.

#### **6.2 Contexto empresarial u organizacional**

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP es una empresa industrial y comercial del estado, que desarrolla su misión al servicio de la ciudadanía del distrito capital y da cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá y en el Plan General Estratégico.

Está estructurada por 103 áreas y una planta de personal de aproximadamente 3.300 personas de niveles operativos, técnicos, tecnólogos, profesionales y directivos que atienden los

procesos a cargo de la empresa, que permiten brindar los servicios de acueducto y alcantarillado para la ciudad de Bogotá.

Así mismo, interactúa de manera permanente con dos organizaciones sindicales en espacios como los comités obrero patronales, en donde se abordan aspectos relacionados con el talento humano, que han sido previamente pactados en las convenciones colectivas de trabajo vigentes, entre los cuales se encuentran temas como el bienestar laboral que es objeto de revisión y aprobación por parte del comité de bienestar de la entidad, brindando una amplia gama de beneficios con asignaciones presupuestales importantes.

Entre los grupos ocupacionales que conforman la planta de personal de la EAB-ESP se encuentran los funcionarios del proceso de alcantarillado, que desarrollan sus labores entre los pozos de inspección, los canales que colectan las aguas servidas y otras estructuras del sistema de alcantarillado, exponiéndose a diario a riesgos laborales como agentes biológicos, mecánicos y físicos, así como atmósferas peligrosas, entre otros. No obstante lo anterior, este grupo percibe un buen bienestar laboral en términos generales, con la presencia de casos puntuales que deben ser profundizados por la organización.

Los beneficios otorgados por la empresa a los trabajadores oficiales en cumplimiento de las convenciones colectivas de trabajo, posiblemente generan un sesgo en cuanto a la percepción que tienen respecto del bienestar laboral. Lo anterior, se deduce de otros factores que evidencian situaciones y comportamientos que afectan el bienestar de los trabajadores y contradicen de cierta forma los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas al grupo de alcantarillado.

Por otra parte, existen otros factores que impactan el bienestar de los trabajadores tales como los cambios de administración, que se presentan con la entrada de cada alcaldía y que implican estilos diferentes de dirección y liderazgo, la cultura organizacional que se ve afectada

por la influencia de la administración y de las organizaciones sindicales, los aspectos relacionados con la seguridad y la salud de los trabajadores, así como las convenciones colectivas de trabajo que delimitan puntualmente la destinación del plan de beneficios que se brinda a los funcionarios, entre otros.

### **6.3 Aportes del ejercicio de investigación**

El aporte que se realiza desde el ejercicio de investigación, está dado en función de agrupar distintos elementos que interactúan con el bienestar laboral, recorrido que se documentó por medio de la perspectiva de diversos autores con enfoques diferentes, encontrando relaciones como bienestar y liderazgo, bienestar y cultura, bienestar y salud; entre otros tantos componentes que pueden impactar el bienestar del trabajador en una organización y que deben ser gestionados.

Adicional a lo anterior se identificaron recopilaciones realizadas por algunos estudiosos de la calidad de vida laboral en distintos periodos históricos: i) 1972 a 1983 dimensiones de las categorías de calidad de vida laboral, y ii) 1975 a 2003 categorizaciones de la calidad de vida, que permitieron reconocer la visión de algunos autores que han profundizado en el tema con el pasar de los años y que ofrecen elementos que contribuyen a desarrollar el contexto organizacional, familiar y social del trabajador.

De la citada recopilación se destacaron algunas dimensiones que se acoplaron al contexto organizacional analizado, permitiendo una visión integral del bienestar y no solo la relación individualizada que normalmente se presenta en algunos estudios, evidenciando las contribuciones que dichas relaciones proponen para la organización y para el individuo como parte de la misma.

Así mismo, se aporta información a la EAB-ESP para que realice investigaciones futuras que permitan profundizar en elementos que están afectando el bienestar de los trabajadores del

servicio de alcantarillado.

Otro aspecto que es posible considerar como un aporte es, evidenciar que existen sesgos importantes en la percepción del bienestar que presentan las personas por su grado de afiliación y pertenencia a una organización, lo cual puede desviar el sentido de bienestar de los colaboradores y de la organización, perdiendo de vista factores que pueden afectar de manera significativa a los individuos y al colectivo.

A partir del recorrido teórico y de la participación de los trabajadores en la identificación de la percepción frente al bienestar, se estructuró un modelo que permite la integración de varios componentes que interactúan con el bienestar laboral.

Es importante señalar la necesidad imperiosa de caracterizar a la población que se beneficia de los planes de bienestar, con el propósito de enfocar los recursos y esfuerzos que brinda la empresa para satisfacer necesidades reales de los trabajadores, mediante actividades o acciones que agreguen valor a los individuos y que redunden en mejores niveles de productividad y de pertenencia por la organización.

Por último, se puede considerar un aporte del ejercicio de investigación el abordar el bienestar laboral a partir de las “necesidades reales”, concepto que puede ser estudiado y desarrollado a profundidad, entendiendo que las áreas de talento humano gestionan personas y es necesario interactuar con su contexto, lo cual puede generar beneficios no solo para el trabajador sino también para la organización.

#### **6.4 Problema de intervención**

Se han identificado los siguientes problemas que se pueden presentar en la propuesta de intervención:

- La falta de gobernabilidad: Todo aquello que se relaciona con el proceso de

bienestar, como actividades a desarrollar, nuevas acciones o decisiones a implementar están sujetas y limitadas al marco de actuación que se encuentra previamente acordado en las convenciones colectivas de trabajo, las organizaciones sindicales se rigen por lo dispuesto allí y la administración no ofrece esquemas diferentes a los pactados.

- La negación de factores que afectan el bienestar: La propuesta considera algunos componentes que se relacionan directamente con el estilo de liderazgo y dirección, por lo que se presume una posición negativa por parte del nivel que otorga estas responsabilidades, a aceptar que son una de las fuentes que están afectando el bienestar de los trabajadores.
- La no intensión de cambio: Que los actores principales en el bienestar laboral de la EAB-ESP como lo son la administración, las organizaciones sindicales y los mismos trabajadores no quieran generar cambios al modelo actual que se rige por lo dispuesto en las convenciones colectivas.
- La caracterización del personal: Se puede presentar dificultad en realizar e levantamiento de información para la caracterización del personal por la cantidad de funcionarios y la información a documentar, que le permita a la EAB-ESP tener conocimiento de las necesidades reales de los trabajadores de forma tal que se estructuren estrategias, acciones y/o actividades que permitan brindar apoyo desde el proceso de bienestar.
- Postura frente al concepto de bienestar laboral: Que no se acepte que el bienestar laboral involucra dimensiones que desbordan los esquemas convencionales, que interactúan con otras áreas y subprocesos de la EAB-ESP, por lo que es necesario



realizar una sensibilización y construcción conjunta de acciones. Lo anterior dado a que es frecuente encontrar expresiones como “eso no hace parte de mis funciones.

## **6.5 Objetivo general y objetivos específicos.**

### **6.5.1 Objetivo general.**

Establecer a partir de un modelo un conjunto de acciones y lineamientos que permitan intervenir en los factores que impactan en el bienestar laboral de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá - ESP, específicamente en el grupo ocupacional de alcantarillado.

### **6.5.2 Objetivos específicos**

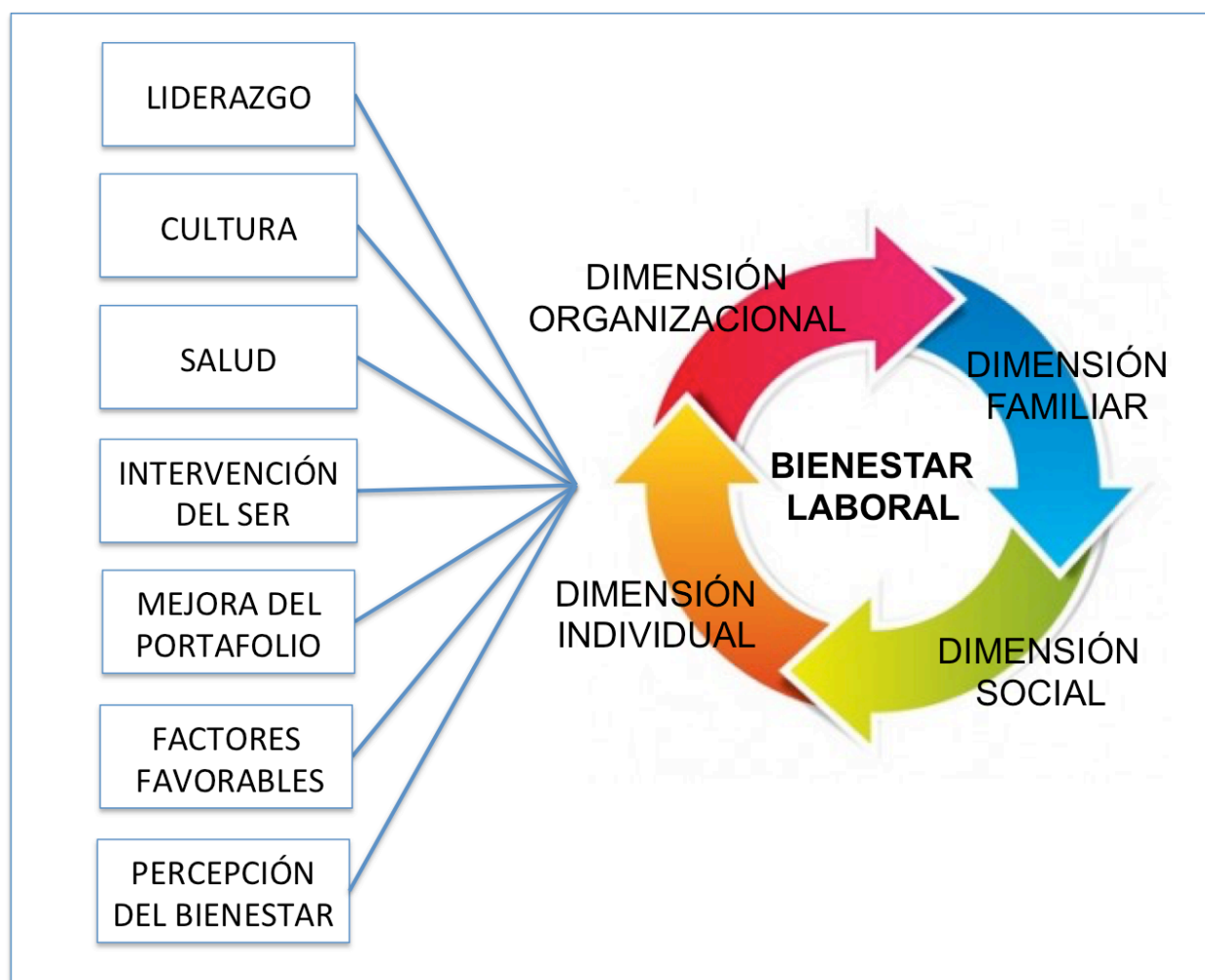
- Definir el modelo que evidencie los componentes que impactan en el bienestar laboral de la EAB-ESP.
- Establecer las actividades a desarrollar en cada componente del modelo definido con su fundamento teórico y el objetivo que cumple.
- Diseñar los indicadores asociados a las actividades de intervención.
- Proponer el presupuesto y el cronograma para el proceso de intervención.

## **6.6 Metodología**

Una vez analizado el contexto organizacional y los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas que determinaron el perfil demográfico de la población objeto de estudio, la percepción del Bienestar General Laboral y el cuestionario de Maslach Burnout Inventory, se identificó que el liderazgo, la cultura, la salud, los aspectos individuales y sociales, así como el portafolio de beneficios impactan el bienestar laboral de la empresa.

La propuesta de intervención se basa en un modelo de bienestar para la EAB-ESP con

siete componentes, descritos en la figura 25, que se considera interactúan o impactan el bienestar laboral en la empresa y en especial al grupo objeto de estudio.



*Figura 25* Modelo de bienestar para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá - ESP

Fuente: Elaboración propia

Se plantea que el bienestar laboral es un ciclo dinámico que cambia constantemente por factores que influyen en él. Se propone la integración de cuatro dimensiones y siete componentes que interactúan de manera positiva o negativa, entre las dimensiones encontramos la

organizacional, la familiar, la social y la individual:

- I. Organizacional: Esta dimensión hace referencia a las situaciones que se presentan en el contexto organizacional, que afectan de manera positiva o negativa al trabajador, algunas descritas en los cuadros 6 y 7.
- II. Familiar: Esta dimensión se aproxima al contexto familiar, busca el equilibrio en las relaciones del trabajador con su familia, así como brindar apoyo y asesorías a problemas que se puedan manifestar al interior del núcleo familiar.
- III. Social: En relación a la dimensión de lo social es necesario trabajar en aspectos como relaciones con otros, diversidad cultural, valores y principios.
- IV. Individual: Aporta al ser individual, a su desarrollo y crecimiento personal.

Los siete componentes que afectan al bienestar laboral, en el caso objeto de estudio, son el liderazgo, la cultura, la salud, la intervención del ser, el portafolio de beneficios, los factores favorables y la percepción del bienestar en la Empresa. Dichos componentes contribuyen al crecimiento de cada una de las cuatro dimensiones identificadas.

#### **6.6.1 Componente Liderazgo**

Se busca que el liderazgo sea un factor clave que mejore el ambiente laboral (Peiró & Rodríguez, 2008), que genere cambio y transformaciones positivas sustentando la productividad, la calidad de vida de las personas y la satisfacción laboral (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009). El componente aporta a la dimensión organizacional dado que la gestión del líder influye directamente en el contexto afectando el bienestar.

#### **6.6.2 Componente Cultura.**

Este elemento busca que exista un interés por las personas frente al trabajo (Calderón, Murillo & Torres, 2003), que la cultura organizacional se convierta en el escenario en el cual el

bienestar laboral se desarrolla (Diener y Diener (1995) citado por Ballesteros, Medina & Caycedo, 2006), que genere un bienestar sostenido para los trabajadores (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009). Este componente contribuye principalmente a la dimensión social, dado que busca fomentar ambientes laborales que propendan por el bienestar y fortalecer las relaciones con otros, la diversidad cultural, los valores y principios en la Empresa.

### **6.6.3 Componente Salud.**

Busca proveer las condiciones adecuadas para el desempeño de la actividad laboral (Parra, 2003), así mismo, es importante ocuparse de las emociones dado que fomentan la salud, influyen en el clima laboral positivo, en la calidad del trabajo que se realiza y en el servicio que se presta (Garrosa y Carmona, 2011), y en estimular la autoestima y el control del trabajador sobre su propia salud y del ambiente laboral, así como promover el bienestar familiar y social a través de la protección de riesgos (Casas & Klijn, 2006). El componente salud contribuye a la dimensión organizacional, por las afectaciones del trabajador en su contexto laboral y a la dimensión individual para atender aspectos de salud física y mental de los funcionarios, así como el concepto de autocuidado.

### **6.6.4 Componente Intervención en el Ser.**

Este componente se preocupa por el bienestar integral del trabajador (Espinosa & Morris, 2002), busca que el trabajador realice una valoración de su propia vida en función del nivel de satisfacción (Victoria & González, 2000), se ocupa de trabajar en la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva (Ardila, 2003). Por otra parte, incursiona en la creación de nuevos valores, la autoestima, autorrealización y el sentimiento de pertenencia al colectivo laboral, entre otras (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, & Fernández, 2006).

Este componente contribuye a la dimensión individual, dado que busca fortalecer competencias emocionales del trabajador y aportar a su crecimiento. Así mismo, a la dimensión familiar para mejorar su relacionamiento y generar mecanismos que permitan asistir al trabajador en diversas situaciones.

#### **6.6.5 Componente Mejora del Portafolio.**

Este componente se centra en el rediseño y mejora del portafolio de beneficios que actualmente ofrece la organización, con el propósito de orientar los esfuerzos y recursos, satisfacer necesidades reales de los trabajadores y dar mayor cobertura. El componente de mejora del portafolio aporta a la dimensión familiar, individual y social, dado que se busca proveer beneficios para el trabajador que le permitan crecer como un ser integral que interactúa y se relaciona con otras dimensiones y que tiene necesidades reales en cada dimensión.

#### **6.6.6 Componente Factores Favorables.**

Este componente se encarga de aquellos factores que actualmente brinda la EAB-ESP en cumplimiento de las convenciones colectivas a los trabajadores oficiales, que generan beneficios significativos para el trabajador y su familia, algunos de los cuales se describen a continuación:

- Préstamo de vivienda: Se proveen hasta tres prestamos de vivienda a los trabajadores con tasas preferenciales que le permiten acceder a viviendas dignas y mejorar su calidad de vida. (Solo para vinculación a término indefinido)
- Colegio Ramón B Jimeno: La empresa cuenta con un colegio de bachillerato en el que se prestan los servicios de educación a los hijos de los trabajadores oficiales. (Para cualquier tipo de vinculación)
- Servicio médico: Se cuenta con servicios especiales de salud, el Plan Adicional de Salud (PAS) que da cobertura en servicios médicos y odontológicos a los

trabajadores oficiales a término indefinido y a sus beneficiarios con algunas restricciones y con el Plan Complementario de Salud (PC) que presta servicios preferenciales de salud para trabajadores oficiales con vinculación a término fijo y labor y sus familias.

- **Fin de Semana en Familia:** Es una actividad que busca que el trabajador y su familia tengan un espacio de encuentro con el desarrollo de actividades dirigidas, para lo cual la empresa contrata los servicios en un centro vacacional.
- **Aguinaldo navideño:** Se genera un espacio para que el trabajador comparta con su familia al finalizar el año, y se entrega a los hijos de los trabajadores en edades entre 0 – 13 años un obsequio.
- **Becas y auxilios:** La empresa por medio del subcomité de educación, brinda auxilios de guardería, primaria y universidad para los hijos de los trabajadores y a los estudiantes con mejores promedios académicos del colegio Ramón B Jimeno, se otorgan algunas becas para financiar carreras de educación superior para los hijos de los trabajadores. Así mismo, se asignan becas para el trabajador para educación técnica, tecnológica, pregrado, postgrado, maestría y doctorado.

No obstante lo anterior, es necesario fortalecer en los trabajadores y sus familias el propósito de estos beneficios, entre otros que existen en la actualidad. Así como la importancia de hacer uso adecuado del beneficio para que genere los impactos que se esperan. Este componente aporta a la dimensión individual y familiar por medio del entendimiento del beneficio recibido, de forma tal que el trabajador lo valore y el beneficio le brinde el desarrollo y crecimiento esperado. Así mismo, aporta a la dimensión organizacional, dado que se busca afectar de manera positiva a cada funcionario y mejorar su productividad.

### **6.6.7 Componente Percepción del Bienestar.**

Este componente está dedicado a la medición periódica de la percepción del bienestar, con el propósito de retroalimentar constantemente el proceso de talento humano y buscar alternativas para las problemáticas que se evidencien en la EAB-ESP.

Esta información aportaría a mejorar constantemente el proceso, enfocar los recursos, los esfuerzos y a retroalimentar a la alta dirección para definir estrategias que permitan motivar la productividad y los buenos comportamientos del trabajador en la organización.

Este componente aporta a las dimensiones organizacional, individual, familiar y social teniendo en cuenta que a través de la medición se pueden obtener datos que retroalimenten el proceso, planes de bienestar, den respuesta a las necesidades de la empresa y de las personas en su contexto laboral, familiar y social.

## **6.7 Matriz de intervención con indicadores**

En este numeral se presenta la matriz de intervención, esta se elaboró con base en el diagnóstico realizado, el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al grupo de alcantarillado y el modelo de bienestar diseñado para la EAB-ESP.

Como referencia metodológica de algunas de las actividades de intervención a desarrollar, descritas en los cuadros 8 y 9, se tomó información del Ministerio de Trabajo contenida en los documentos “Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora” y el “Protocolo de Acciones Generales de Intervención” los cuales recopilan una serie de acciones para realizar procesos de intervención.

El cuadro 8 recopila la matriz con la propuesta de intervención está estructurada con: i) las variables a intervenir son aquellas que componen el modelo de bienestar propuesto para la

EAB-ESP, ii) la fuente corresponde a los datos recopilados que expresan la percepción que se tiene respecto a algunos elementos que dan cuenta de la variable, iii) la columna de teoría contiene las referencias teóricas que se tuvieron en cuenta y que permiten determinar las actividades a desarrollar y el objetivo que se busca alcanzar, y por último iv) la actividad corresponde a la acción a realizar para mejorar el comportamiento de la variable identificada.

Cuadro 8 *Matriz propuesta de intervención*

Fuente	Teoría	Actividad	Objetivo específico
<b>Variable Liderazgo</b>			
Medición de clima: Liderazgo organizacional 52.66%.	Peiró & Rodríguez, (2008)	1) Establecimiento del modelo de liderazgo para la EAB-ESP.	Contar con un modelo de liderazgo que permita al líder ser un agente de bienestar y calidad de vida laboral en la organización.
Medición de cultura: Falta de trato humano 44.5%, no reconocen desempeños sobresalientes 37.5%, faltan al respeto 25.5%	Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, (2009).	2) Optimización de competencias de relación y comunicación. 3) Fomento de mecanismos formales de comunicación.	
<b>Variable Cultura</b>			
Medición de Clima: Nivel de clima y cultura llegó al 63.18%	Robbins, Judge, & Brito (2009)  Calderón, Murillo & Torres, (2003)  Diener y Diener, (1995) citado por Ballesteros, Medina & Caycedo, (2006)  Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, (2009)	1) Establecer el modelo de cultura requerido por la EAB-ESP para contar con ambientes que promuevan el bienestar laboral.	Fomentar ambientes de trabajo que promuevan el bienestar y la calidad de vida laboral.
<b>Variable Salud</b>			
Medición de clima:	Parra, (2003)	1) Fomento a estilos de	Promover



Fuente	Teoría	Actividad	Objetivo específico
Condiciones laborales 62.56%.  El 59% de días de ausentismos son por incapacidad general, el 10% por accidentalidad laboral.  Efectos colaterales: el 6.82% de la población objeto de estudio registra efectos colaterales en rango medio alto y el 1.14% en alto.  Escala de somatización: el 2.25% del personal registro en el rango medio alto y el 5.62% en alto.	Garrosa y Carmona, (2011)  Casas & Klijn, (2006).	vida saludables. 2) Técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad. 3) Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral. 4) Mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo.	condiciones de trabajo que atiendan la salud física y mental de los funcionarios.  Apropiar el concepto de autocuidado
<b>Variable Intervención en el Ser</b>			
Medición de clima: Valores 68.52%	Espinosa & Morris, (2002)	1) Servicios de asistencia al trabajador. 2) Fomento de la calidad de las relaciones familiares.	Facilitar redes de asistencia al trabajador que brinden soporte en situaciones que afecten su bienestar o el de su grupo familiar.
Estudio de riesgo psicosocial: el 48% de la población trabaja horas extras. El 45% manifestó que no tiene oportunidades de capacitación.	Victoria & González, (2000)  Ardila, (2003)  Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, & Fernández, (2006).	3) Optimización de competencias de relación y comunicación. 4) Aprovechamiento integral de habilidades y destrezas individuales 5) Manejo de competencias emocionales y sociales.	Brindar mecanismos al trabajador para el desarrollo de sus competencias emocionales y sociales.
Escala de afectos: el 22.09% de los trabajadores manifestó que es baja y el 10.47% que es medio baja.	Bisquerra & Pérez (2007),		
Escala de competencias: El 8.06% la calificó como medio baja, el 13.79% baja. Escala de desgaste: el			Crear el programa de formador de formadores para emplear el conocimiento y

Fuente	Teoría	Actividad	Objetivo específico
8.99% medio alto y el 4.49% alto.			experiencia de los trabajadores
Escala de alienación el 6.74% se encuentra en medio alto y el 5.62% en alto.			
Dimensión de despersonalización el 7.14% en alto.			
Dimensión de realización personal el 24.49% en alto			

#### Variable Mejora al Portafolio de Servicios

Medición de clima: Gestión del talento humano 58.23%.	Vadillo (2013)	1) Caracterización de la comunidad laboral	Diseñar un portafolio de servicios que atienda las dimensiones
Riesgo psicosocial: El 6% del personal considera que los beneficios recibidos por la empresa no son buenos	Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, & Fernández, (2006)	Identificar necesidades reales de bienestar de los trabajadores	propuestas en el modelo de bienestar de la EAB-ESP y las necesidades reales del trabajador.
	Silva (2006)	2) Revisión del portafolio de beneficios	
	Neef (1994)	3) Formulación del nuevo portafolio de servicios acorde a la caracterización.	

#### Variable Factores Favorables

Medición de clima: Satisfacción 71.50%.	Watson y Tellegen (1985) citados por Moral de la Rubia (2011)	1) Socialización del propósito de cada beneficio otorgado.	Retroalimentar al trabajador sobre el propósito de los beneficios otorgados.
Bienestar psicosocial 53.49% alto.			

#### Variable Percepción del Bienestar

El 11.63% califica el bienestar psicosocial en medio bajo y el 10.47% en bajo.	Cuadra & Florenzano (2003)	1) Medición de la percepción del bienestar en los trabajadores.	Conocer la percepción de bienestar subjetivo de los trabajadores e intervenir los factores que influyen
Dimensión de			

Fuente	Teoría	Actividad	Objetivo específico
agotamiento emocional el 78.53% del personal se encuentra ubicado en rango bajo			en él.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 9 se encuentran las actividades definidas para el proceso de intervención en cada componente, así como una breve descripción, su alcance e indicadores. Es importante señalar que cada una de las actividades propuestas demanda la elaboración de un cronograma de trabajo detallado, los cuales no se desarrollan en el presente documento y en el evento en que la organización acepte la propuesta de intervención, deben ser construidos con la participación de las áreas que tienen responsabilidad sobre cada tema.

Cuadro 9 *Indicadores para el proceso de intervención*

Actividad	Descripción	Alcance	Indicador
Variable Liderazgo			
1) Establecimiento del modelo de liderazgo para la EAB-ESP.	Se busca establecer las características del líder que requiere la EAB-ESP para fomentar ambientes de bienestar, calidad de vida laboral y productividad para los trabajadores e incluir en el programa de inducción a directivos el modelo de liderazgo.	Esta actividad está orientada al nivel directivo de la EAB-ESP (Gerente General, Gerentes Corporativos, Gerentes,	Modelo de liderazgo incorporado en el plan de inducción a directivos.
2) Optimización de competencias de relación y comunicación.	Busca desarrollar con expertos talleres de comunicación asertiva y fortalecimiento de competencias de relacionamiento para los directivos.	Gerentes de Zona, Asesores, Directores, Jefes de Oficina Asesora)	(Directivos que participaron en los talleres/Total directivos vinculados a la EAB-ESP) *100

Actividad	Descripción	Alcance	Indicador
3) Fomento de mecanismos formales de comunicación.	Se busca formalizar al interior de la EAB-ESP mecanismos de comunicación entre los directivos y los trabajadores que pueden ser charlas de cinco minutos al inicio de la jornada laboral, reuniones de encuentro en las cuales el directivos comparta con sus colaboradores un espacio libre de temas laborales, comités primarios, entre otros.		Protocolos de comunicación documentados y socializados
<b>Variable Cultura</b>			
1) Establecer el modelo de cultura requerido por la EAB-ESP para contar con ambientes que promuevan el bienestar laboral.	Se busca definir con la participación de diferentes representantes de la EAB-ESP los elementos que conforman la cultura organizacional que se espera en la Empresa y establecer el paso a paso para generar un cambio sostenible que permitan ambientes de bienestar, la calidad de vida laboral y la productividad en la organización.	Esta actividad involucra a todos los trabajadores de la Empresa, indistinto de su nivel jerárquico y del proceso en el cual participa.	Modelo de cultura definido y socializado
<b>Variable Salud</b>			
1) Fomento a estilos de vida saludables.	Se busca contar con talleres que pueden ser dictados por la ARL o por el plan de salud de la EAB-ESP y campaña de comunicación que le brinden al trabajador alternativas para llevar una vida saludable.  La información puede hacer referencia a alimentación saludable, descanso, seguimiento al estado de salud, desarrollo de actividad	Esta actividad involucra a todos los trabajadores del servicio de alcantarillado sin embargo se puede hacer extensible a todo el personal de la Empresa.	Número de trabajadores que mejoran su estado de salud / Total trabajadores

Actividad	Descripción	Alcance	Indicador
	deportiva, entre otros.		
	Se puede realizar seguimiento al impacto que se logre con los talleres y la campaña de comunicación interna por medio de los exámenes médicos ocupacionales que determinan el estado de salud de los trabajadores.		
2) Técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad.	Es una técnica propuesta por el Ministerio de Trabajo que busca modificar las respuestas individuales hacia otras más adaptativas para que el trabajador cuente con herramientas que le permitan enfrentar dificultades o amenazas y reducir sus reacciones de estrés, se realizaría por medio de talleres con expertos en el tema.	Esta actividad involucra a todos los trabajadores del servicio de alcantarillado sin embargo se puede hacer extensible a todo el personal de la Empresa.	Número de trabajadores que participan en los talleres / Total trabajadores
3) Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral.	Teniendo en cuenta el protocolo de intervención del Ministerio de Trabajo se busca el desarrollo de talleres o actividades de sensibilización con la ARL que fortalezcan la capacidad de resiliencia en los trabajadores.  Así mismo, propender por modos de pensar, sentir y actuar que permitan enfrentar situaciones adversas o cambiantes.	Esta actividad involucra a todos los trabajadores del servicio de alcantarillado sin embargo se puede hacer extensible a todo el personal de la Empresa.	Número de trabajadores que participan en las actividades o talleres / Total trabajadores
4) Mejoramiento participativo de las condiciones	Se busca conformar una comunidad de práctica u aprendizaje con trabajadores	Esta actividad se centra en el análisis de los	Planes de acción implementados

Actividad	Descripción	Alcance	Indicador
psicosociales de trabajo.	y especialistas de la ARL para el análisis y mejoramiento de las condiciones de salud física y mental en el trabajo, que permitan identificar condiciones a mejorar y generar planes de acción de acuerdo con las situaciones evidenciadas.	procesos de alcantarillado, sin embargo se puede hacer extensible esta metodología a los demás procesos de la empresa.	

### Variable Intervención en el Ser

	Según el protocolo del Ministerio de Trabajo se busca brindar asistencia individual a los trabajadores para proveer información, orientación, asistencia y asesoría que les permita enfrentar y resolver problemáticas de tipo laboral y extralaboral.		
1) Servicios de asistencia al trabajador.	Para cumplir este cometido es necesario que el área encargada del bienestar laboral establezca contacto con entidades especializadas que permitan brindar al trabajador redes de asistencia en temas como maltrato intrafamiliar, drogadicción, violencia contra la mujer, separación, entre otros.	Esta actividad involucra a todos los trabajadores del servicio de alcantarillado sin embargo se puede hacer extensible a todo el personal de la Empresa.	Cantidad de funcionarios que acceden a estos servicios.  Cantidad de casos atendidos y resueltos.
	Establecer una línea de contacto (Teléfono o correo electrónico) por medio de la cual los trabajadores puedan acceder a orientación y servicios de asistencia.		
	Divulgar entre la comunidad		

Actividad	Descripción	Alcance	Indicador
	laboral las líneas de contacto, así como las entidades que pueden brindar asistencia especializada en determinados temas.		
2) Fomento de la calidad de las relaciones familiares.	<p>Busca promover actividades dirigidas para que el trabajador y su familia compartan espacios en donde se fortalezca su relación y vínculo familiar.</p> <p>Estas actividades pueden ser desarrolladas por medio de la caja de compensación familiar, rediseñando algunas actividades que desarrolla en la actualidad la EAB-ESP para el trabajador y la familia o generando espacios especiales con acompañamiento para que se realicen dichos encuentros.</p>	<p>Inicialmente aplica para los trabajadores del servicio de alcantarillado y sus familias, sin embargo se puede extender a todos los trabajadores de la empresa.</p>	<p>Cantidad de funcionarios que acceden a estos servicios.</p>
3) Optimización de competencias de relación y comunicación.	<p>Esta actividad busca principalmente fortalecer las competencias de comunicación del trabajador con su familia, con los demás colaboradores, con su jefe y con los usuarios y dotarlo de herramientas que le permitan un mejor relacionamiento.</p> <p>Según el protocolo del Ministerio de Trabajo se puede realizar por medio varias sesiones de talleres dirigidos en los cuales se provean habilidades y técnicas asertivas de comunicación y relacionamiento, así como</p>	<p>Esta actividad involucra a todos los trabajadores del servicio de alcantarillado sin embargo se puede hacer extensible a todo el personal de la Empresa.</p>	<p>Número de trabajadores que participan en las actividades o talleres / Total trabajadores</p>

Actividad	Descripción	Alcance	Indicador
	hacer evidente el impacto para el trabajador de un comportamiento y comunicación asertiva en distintos ámbitos.		
4) Aprovechamiento integral de habilidades y destrezas individuales	<p>Se busca identificar las habilidades y destrezas que tienen los trabajadores y hacerlos parte de un programa de formador de formadores.</p> <p>Brindar herramientas que permitan a los trabajadores expertos la transferencia de conocimiento y hacerlos parte del entrenamiento en el cargo para que puedan hacer uso de sus conocimientos y se sientan reconocidos en la empresa.</p>	Personal del servicio de alcantarillado, sin embargo se puede ampliar a todos los funcionarios de la empresa	<p>Programa de formador de formadores conformado.</p> <p>Entrenamientos en funcionamiento.</p>
5) Manejo de competencias emocionales y sociales.	<p>Se busca identificar las competencias emocionales y sociales que se requieren fortalecer o desarrollar en los trabajadores.</p> <p>Ofrecer talleres o actividades para el desarrollo y manejo de las competencias emocionales de los trabajadores, así como medir las competencias en los funcionarios.</p>	Personal del servicio de alcantarillado, sin embargo se puede ampliar a todos los funcionarios de la empresa	<p>Número de funcionarios que participan en los talleres.</p> <p>Medir el desarrollo de las competencias emocionales.</p>
Variable Mejora al Portafolio de Servicios			
1) Caracterizar a la comunidad laboral e identificar las necesidades reales de bienestar de los trabajadores	Es una actividad destinada a conocer la población que hace parte de la empresa determinar aspectos sociodemográficos, características familiares,	Todo el personal de la empresa independiente de su tipo de vinculación y	<p>Herramienta para la caracterización de la población elaborada.</p> <p>Número de</p>



<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Alcance</b>	<b>Indicador</b>
	<p>sociales y culturales de cada funcionario para identificar sus necesidades y así generar acciones que contribuyan en el bienestar de la comunidad laboral.</p> <p>Se debe elaborar un instrumento que permita recolectar la información requerida y procesarla para contar con bases de datos que permitan la toma de decisiones.</p>	de su nivel jerárquico.	funcionarios caracterizados/Total funcionarios.
2) Revisión del portafolio de beneficios	Se busca identificar todos aquellos beneficios que hacen parte del bienestar laboral de la empresa, revisar cómo están estructurados, a que poblaciones están beneficiando y a quienes no con el propósito de conocer porqué algunos trabajadores no acceden a ellos.	Información contenida en las convenciones colectivas de trabajo, actas, resoluciones, documentos externos que otorguen beneficios a los trabajadores, bases de datos y el plan de bienestar	Beneficios identificados  Población beneficiaria de los beneficios identificada
3) Formulación del nuevo portafolio de servicios acorde a la caracterización.	<p>Esta actividad busca reestructurar algunos beneficios que actualmente se otorgan a los trabajadores por medio de los compromisos convencionales para dar mayor cobertura y generar más impacto del beneficio otorgado.</p> <p>Así mismo, busca proponer nuevos servicios que atiendan las necesidades identificadas en la caracterización de los trabajadores y que provean</p>	Todo el personal de la empresa independiente de su tipo de vinculación y de su nivel jerárquico.	Acciones formuladas en el plan de bienestar de acuerdo con la caracterización

Actividad	Descripción	Alcance	Indicador
	calidad de vida laboral y familiar.		
<b>Variable Factores Favorables</b>			
1) Socialización del propósito de cada beneficio otorgado.	Esta actividad busca el entendimiento de los beneficios otorgados por parte de los trabajadores y generar mecanismos de seguimiento al uso de los beneficios para determinar si cumplió con el propósito para el cual fue diseñado.	Todo el personal de la empresa independiente de su tipo de vinculación y de su nivel jerárquico.	Plan de beneficios socializados.  Seguimiento al uso de los beneficios otorgados.
<b>Variable Percepción del Bienestar</b>			
1) Medición de la percepción del bienestar en los trabajadores.	Se busca medir periódicamente la percepción que los trabajadores tienen del bienestar laboral e identificar factores que lo pueden estar afectando, para retroalimentar el subproceso y generar acciones que permitan intervenir situaciones críticas.  Por otra parte, revisar los indicadores actuales del proceso y rediseñarlos para que estos contribuyan en la toma de decisiones en cuanto a las actividades de bienestar que se brindan al trabajador.	Todo el personal de la empresa independiente de su tipo de vinculación y de su nivel jerárquico.	Mecanismo y metodología de medición de la percepción definido.  Indicadores del subproceso de bienestar ajustados.  Seguimiento a los niveles de percepción.

Fuente: Elaboración propia

## 6.8 Presupuesto

En la tabla 32 se presenta el presupuesto requerido en la propuesta de intervención, es necesario considerar que algunas de las acciones pueden ser financiadas con alianzas estratégicas

y otras, con recursos que ya están asignados por compromisos convencionales previamente aprobados mediante las convenciones colectivas de trabajo vigentes.

Tabla 32 *Presupuesto de intervención*

<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Fuente de financiación</b>
<b>Variable Liderazgo</b>					
1) Establecimiento del modelo de liderazgo para la EAB-ESP.	Profesionales de las Direcciones de Desarrollo Organizacional y Mejoramiento Calidad de Vida.	2 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.
2) Optimización de competencias de relación y comunicación.	Taller con consultor externo para directivos que tienen personal a cargo.	64 directivos	790.000 + IVA	58'649.699	Recursos plan de capacitación (01 empresa)
3) Fomento de mecanismos formales de comunicación.	Profesionales de la Dirección de Mejoramiento Calidad de Vida y la Oficina de Imagen Corporativa y Comunicaciones	2 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.
<b>Variable Cultura</b>					
1) Establecer el modelo de cultura requerido por la EAB-ESP para contar con ambientes que promuevan el bienestar laboral.	Un representante de cada una de las gerencias de la empresa.  Sala de reuniones Computador Video bean	14 personas	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.
<b>Variable Salud</b>					
1) Fomento a estilos de vida	Convenio con la ARL para talleres	335 funcionarios	No se genera costo	No se genera	ARL reinversión

<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Fuente de financiación</b>
saludables.	Salón Video bean Computador		adicional.	costo adicional.	
2) Técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad.	Convenio con el programa de salud para talleres Salón Video bean Computador	335 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Plan Adicional de Salud /Plan Complementario
3) Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral.	Convenio con la ARL para talleres Salón Video bean Computador	335 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	ARL reinversión
4) Mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo.	Un representante de cada grupo ocupacional del servicio de alcantarillado Salón Video bean Computador	10 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.
<b>Variable Intervención en el Ser</b>					
1) Servicios de asistencia al trabajador.	Correo electrónico	1	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.
	Línea de contacto	1			
	Grupo para asistencia conformado por psicólogos clínicos con licencia en salud ocupacional	3 personas			
	Redes de contacto en temas especializados	Convenios con entidades distritales	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	No aplica
2) Fomento de la calidad de las relaciones	Fin de semana en familia	1000 personas (Trabajador	232.500	232.500.000	Recursos convencionales

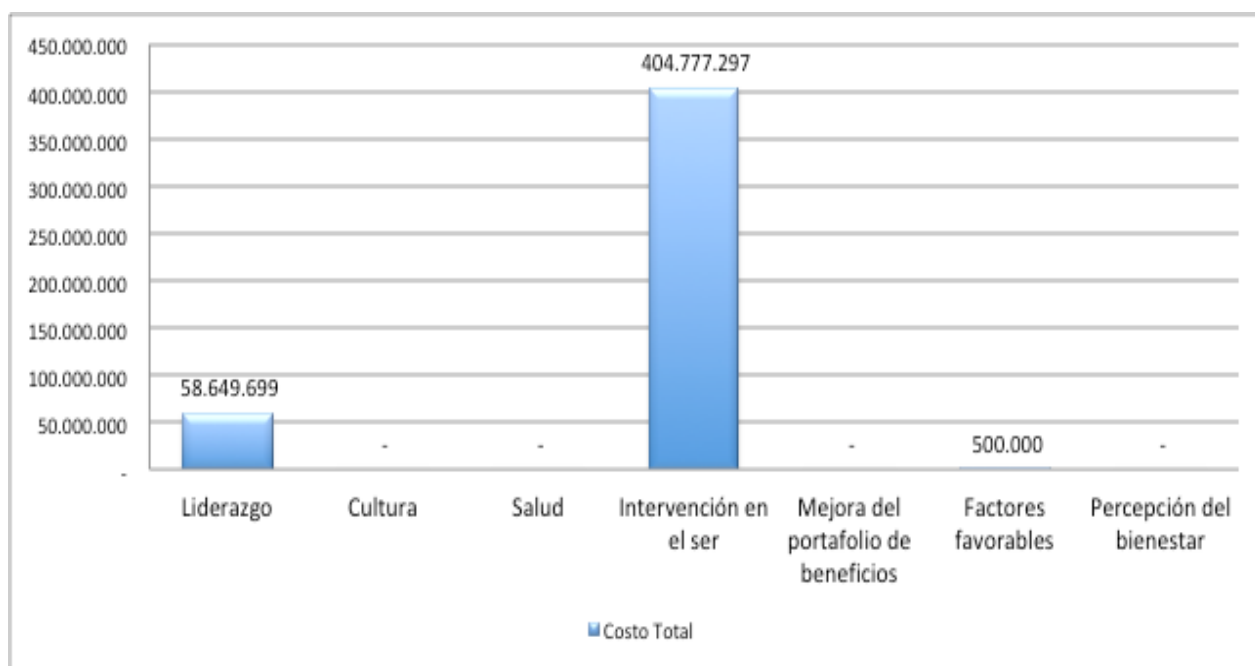
<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Fuente de financiación</b>
familiares.		y su núcleo familiar)			
	Aguinaldo Navideño	365 trabajadores y su núcleo familiar	98.261	32.917.297	Recursos convencionales
3) Optimización de competencias de relación y comunicación.	Talleres con un consultor externo experto	335	160.000	53.600.000	Pla de capacitación (01 empresa)
4) Aprovechamiento integral de habilidades y destrezas individuales	Profesionales de las Direcciones de Desarrollo Organizacional y Mejoramiento Calidad de Vida.	2 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.
5) Manejo de competencias emocionales y sociales.	Consultor externo experto	335 funcionarios	256.000	85.760.000	Plan de capacitación (01 empresa)
<b>Variable Mejora al Portafolio de Servicios</b>					
1) Caracterizar a la comunidad laboral e identificar las necesidades reales de bienestar de los trabajadores	Convenio con la caja de compensación familiar.  Personal de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida  Salón Computador	10 personas de la caja  2 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Reinversión recursos caja de compensación.
2) Revisión del portafolio de beneficios	Personal de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida	2 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.
3) Formulación del nuevo portafolio	Personal de la Dirección	2 funcionarios	No se genera costo	No se genera	Recursos disponibles en

<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Fuente de financiación</b>
de servicios acorde a la caracterización.	Mejoramiento Calidad de Vida		adicional.	costo adicional.	la entidad.
<b>Variable Factores Favorables</b>					
1) Socialización del propósito de cada beneficio otorgado.	Personal de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida y de la Oficina de Imagen Corporativa y Comunicaciones	2 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.
	Computador con programas de diseño y edición	1			
	Carteleras físicas y electrónicas para publicar el brochure de bienestar	1 en cada centro de trabajo			
	Brochure de bienestar en papel tamaño carta impreso a color	2000 unidades	250	500.000	Presupuesto de funcionamiento.
<b>Variable Percepción del Bienestar</b>					
1) Medición de la percepción del bienestar en los trabajadores.	Grupo de trabajo de bienestar de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida	5 funcionarios	No se genera costo adicional.	No se genera costo adicional.	Recursos disponibles en la entidad.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 26 se evidencia el costo de la propuesta de intervención que asciende a 463.926.996 pesos, sin embargo es importante señalar que el componente de “Intervención en el ser” se financia en gran parte de rubros que corresponden a compromisos convencionales y que solo requieren el rediseño de algunas actividades que se realizan actualmente, por lo expuesto los

recursos adicionales ascienden a 198.509.699 pesos, que estarían orientados al fortalecimiento de competencias del personal directivo y de los trabajadores oficiales que desempeñan sus labores en el proceso de alcantarillado, en los temas señalados.



*Figura 26* Costo propuesta de intervención por componente  
Fuente: Elaboración propia

## 6.9 Cronograma

El cronograma de intervención se describe en el cuadro 10 con las actividades más significativas para cada componente de la propuesta, es importante señalar que la intervención puede abarcar varias vigencias y los periodos señalados corresponden a los meses del año en que sería más conveniente realizar algunas actividades, sin embargo está sujeto a la programación que estime la empresa para su adopción.

Cuadro 10 Cronograma de implementación propuesta de intervención

Actividad	Responsa ble	Duración	Periodicidad	Mes											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Liderazgo															
1.1 Modelo de liderazgo para la EAB-ESP.															
1.1.1 Diagnostico	Dirección Desarrollo Organizac ional y Dirección Mejorami ento Calidad de Vida	2 meses	1 vez												
1.1.2 Definición de características del líder															
1.1.3 Formulación del modelo															
1.1.4 Presentación del modelo para aprobación															
1.1.5 Ejecución del modelo en la inducción.			En cada sesión de inducción												
1.2 Optimización de competencias de relación y comunicación.															
1.2.1 Consecución de recursos.	Dirección Mejorami ento Calidad de vida	2 meses	Cada 2 años												
1.2.2 Selección del contratista.															
1.2.3 Contratación de experto.															
1.2.4 Ejecución de talleres.		1 mes													
1.3 Fomento de mecanismos formales de comunicación.															
1.3.1 Definir los mecanismos de comunicación.	Dirección Mejorami ento Calidad de Vida y Oficina de Imagen Corporati va y Comunica ciones	1 mes	1 vez												
1.3.2 Elaboración de los protocolos de comunicación.															
1.3.3 Aprobación de los protocolos															
1.3.4 Implementación de los protocolos			Mensual												
2. Cultura															
2.1 Establecer el modelo de cultura requerido por la EAB-ESP para contar con ambientes que promuevan el bienestar laboral.															
2.1.1 Selección de los funcionarios clave de cada gerencia	Dirección de Desarrollo Organizac ional	4 meses	1 vez												
2.2.2 Estudio de los diagnósticos existentes															
2.2.3 Definir los															















Actividad	Responsa ble	Duración	Periodicidad	Mes											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
bienestar laboral	Vida														
7.1.2 Aplicar la herramienta a los trabajadores de la empresa															
7.1.3 Tabular la información recolectada															
7.1.4 Presentar informe que retroalimente el subproceso de bienestar y que permita la mejora del mismo															
7.1.5 Revisar los indicadores del procesos de bienestar y ajustarlos de ser necesario															

Fuente: Elaboración propia

## **Bibliografía**

- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de psicología*, 35(2), 161-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>
- Ballesteros, B. P., Medina, A., & Caycedo, C. (2006). El bienestar psicológico definido por asistentes a un servicio de consulta psicológica en Bogotá, Colombia. *Universitas psychologica*, 5(2), 239-258. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000200004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000200004&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ra edición. Colombia: Editorial Pearson.
- Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, (10). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/706/70601005/>
- Blanch, J. M., (2012-2016). Reflexiones sobre Baremación de las escalas del qCT (bloques 1-3) y del qBL (bloques 9-11). Documento interno del grupo de trabajo, 11-17.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316500007&idp=1&cid=67800>
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/205/20502506/>
- Casas, S. B., & Klijn, T. P. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Rev*



Latino-am Enfermagem, 14(1), 136-41. Recuperado de

<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a19>

Casilimas, C. A. S. (1996). Investigación cualitativa. ICFES. Recuperado de

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34665172/investigacion\\_cualitativa\\_2\\_imptimir.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1513598108&Signature=ckCjbvyAJN4Nldbx6UO%2BTjtdjIg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInvestigacion\\_cualitativa.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34665172/investigacion_cualitativa_2_imptimir.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1513598108&Signature=ckCjbvyAJN4Nldbx6UO%2BTjtdjIg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInvestigacion_cualitativa.pdf)

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 13-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/798/79815640002/>

Córdoba, E. (2009). Factores psicosociales y su influencia en el bienestar laboral. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de [http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/040\\_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/SALUD%20MENTAL/3.pdf](http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/SALUD%20MENTAL/3.pdf)

Cuadra, H., & Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 12(1), 83-96. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/264/26400105/>

De Colombia, C. P. (1991). República de Colombia. Ministerio de justicia y del Derecho. Artículo 1 [Título I], Artículo 366 [Título XII]. Corte constitucional. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>

De la Nación, P. G. (2011). Trabajo digno y decente en Colombia. Seguimiento y control preventivo a las políticas públicas. Bogotá DC. Recuperado de [https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia\\_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas\(1\).pdf](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas(1).pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). Resultados Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional (EDI), 2014. Recuperado de [http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506965/Fichas+EDI\\_Planeacion.pdf/93c5197b-f877-4478-82d9-3c90059a9cf2](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506965/Fichas+EDI_Planeacion.pdf/93c5197b-f877-4478-82d9-3c90059a9cf2)

Di Pasquale, E. A. (2008). La operacionalización del concepto de Bienestar Social: un análisis comparado de distintas mediciones. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 17-42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2190/219016822002/>

Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá, ESP (2006). Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado (Documento técnico de soporte) de Bogotá. Recuperado de [http://www.acueducto.com.co/wpsv61/wps/portal!/ut/p/c5/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gLw2DfYHMPIwN\\_cyMXA09HV1cLM2MTLydHM6B8pFm8s7ujh4m5j4GBv1GYgYGRn2lwoEFosLGBpzEB3eEg-\\_DrB8kb4ACOBvp-Hvm5qfoFuREGWSaOigDGFqsQ/dl3/d3/L0lDU0lKSWdra0EhIS9JTlJBQUlpQ2dBek15cUEhL1lCSlAxTkMxTktfMjd3ISEvN184MVNNUzdIMjBPNzJEMEIBRUU4NjM0SkJNNA!!/?WCM\\_PORTLET=PC\\_7\\_81SMS7H20O72D0IAEE8634JBM4\\_WCM&WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/eaabv6/sacueducto/aempresa/aempsecprincipal/bempresaplanmaestro](http://www.acueducto.com.co/wpsv61/wps/portal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gLw2DfYHMPIwN_cyMXA09HV1cLM2MTLydHM6B8pFm8s7ujh4m5j4GBv1GYgYGRn2lwoEFosLGBpzEB3eEg-_DrB8kb4ACOBvp-Hvm5qfoFuREGWSaOigDGFqsQ/dl3/d3/L0lDU0lKSWdra0EhIS9JTlJBQUlpQ2dBek15cUEhL1lCSlAxTkMxTktfMjd3ISEvN184MVNNUzdIMjBPNzJEMEIBRUU4NjM0SkJNNA!!/?WCM_PORTLET=PC_7_81SMS7H20O72D0IAEE8634JBM4_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/eaabv6/sacueducto/aempresa/aempsecprincipal/bempresaplanmaestro)

Espinosa, M., & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los

trabajadores. Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios.

Recuperado de [http://www.direcciondeltrabajo.cl/1601/articles-64333\\_recurso\\_1.pdf](http://www.direcciondeltrabajo.cl/1601/articles-64333_recurso_1.pdf)

Ferreira, M. A. (2007). Un nuevo concepto para la comprensión de la acción social: la transductividad creativa de las prácticas cotidianas. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 1(1). Recuperado de <http://scholarlyexchange.org/ojs/index.php/InterSoc/article/viewFile/611/542>

Franzoni, M. (2006). Regímenes de bienestar en América Latina: consideraciones generales e itinerarios regionales. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 2(2). Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan028373.pdf>

Frías Fernández, P., & Fernández, P. F. (2008). Los desafíos del sindicalismo en los inicios del siglo XXI (No. 321.65 335.82). e-libro, Corp. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/coedicion/frias/FRIAS.pdf>

García-Viniegras, C. R., & González Benítez, I. (2000). La categoría bienestar psicológico: Su relación con otras categorías sociales. *Revista cubana de medicina general integral*, 16(6), 586-592. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252000000600010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252000000600010&script=sci_arttext&tlng=pt)

Garrosa Hernández, E., & Carmona Cobo, I. (2011). Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, 224-238. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2011000500014&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2011000500014&script=sci_arttext&tlng=pt)

González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 2, 161-186. Recuperado de

<http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/peiro%20prieto%20-%20calidad%20de%20vida%20laboral%20vol%202%20cap%206.pdf>

Guerrero Pupo, J. C., Cañedo Andalia, R., Rubio Rodríguez, S. M., Cutiño Rodríguez, M., & Fernández Díaz, D. J. (2006). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Acimed*, 14(4), 0-0. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000400005&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000400005&script=sci_arttext&tlng=en)

Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2787065>

Martinell, A. (2010). *Cultura y desarrollo: un compromiso para la libertad y el bienestar*. Ediciones AKAL. Disponible en [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vZaPkSft4CIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=cultura+y+bienestar+laboral&ots=C21gRS83dL&sig=QT0f80\\_5xhFNMeU8y-WpY\\_j09eg#v=onepage&q=bienestar&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vZaPkSft4CIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=cultura+y+bienestar+laboral&ots=C21gRS83dL&sig=QT0f80_5xhFNMeU8y-WpY_j09eg#v=onepage&q=bienestar&f=false)

Marx, K. (1844). *The economic and philosophical manuscripts*. Recuperado de <http://libarch.nmu.org.ua/bitstream/handle/GenofondUA/19146/ed7dad69d823638f1ddd13a9bb6e6f54.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo*, 11(32), 37-43. Recuperado de <http://alonso.serret.mx/wp/wp-content/uploads/2015/08/BORNOUT.pdf>

Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (Vol. 66). Icaria Editorial. Disponible en <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SwB15d90f1AC&oi=fnd&pg=PA13&dq=>

Max-

Neef,+M.+A.,+Elizalde,+A.,+%26+Hopenhayn,+M.+(1994).+Desarrollo+a+escala+hu  
mana:+conceptos,+aplicaciones+y+algunas+reflexiones+(Vol.+66).+Icaria+Editorial.&  
ots=MLOOR8qumK&sig=IbX9AeZtPvW-5skFfzZfL37tvZU#v=onepage&q&f=false

Moral de la Rubia, J. (2011). La escala de afecto positivo y negativo (PANAS) en parejas  
casadas mexicanas. *Ciencia ergo sum*, 18(2), 117-125. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/html/104/10418753002/>

Muñoz, C. (2009). Somatización: consideraciones diagnósticas. *Revista Med*, 17(1). Recuperado  
de <http://www.redalyc.org/html/910/91020345009/>

Nader, M. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de  
un modelo teórico. *Revista de psicología* Vol. 28 (2). Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/html/3378/337829515002/>

Nieto, H. (1999). Salud laboral. *Medicina y salud pública* (1-37). Buenos Aires: EUDEBA.  
Recuperado de [http://www.medicos-municipales.org.ar/cymat/salud\\_laboral1.pdf](http://www.medicos-municipales.org.ar/cymat/salud_laboral1.pdf)

Organización Mundial de la Salud OMS (1985), Constitución de la Organización Mundial de la  
Salud. Recuperado de <http://www.who.int/about/mission/es/>

Parra, M. (2003). Conceptos básicos en salud laboral. Santiago de Chile: Oficina Internacional  
del Trabajo, OIT. Recuperado de  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36982913/Conceptos\\_basicos\\_de\\_s  
eguridad\\_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=15  
05092421&Signature=2GES5%2BaPVJY3fHCK7rE8G9WZqIY%3D&response-  
content-  
disposition=inline%3B%20filename%3DConceptos\\_basicos\\_en\\_salud\\_laboral\\_Conce.p](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36982913/Conceptos_basicos_de_seguridad_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1505092421&Signature=2GES5%2BaPVJY3fHCK7rE8G9WZqIY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DConceptos_basicos_en_salud_laboral_Conce.p)

df

- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1). 5-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/778/77830184002/>
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/778/77829109/>
- Pieschacón Velasco, C. (2006). De Empresarios, X. P. C. Empresa y bienestar social. X Premio Círculo de Empresarios. Madrid, julio 2006. Recuperado de <http://www.carm.es/ctra/cendoc/haddock/16295.pdf>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2009). Comportamiento organizacional (No. 658.01/R63oE/13a. ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44496870/Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion\\_-\\_JPR504.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1513685623&Signature=ILXsBEXMJQOxqbmzRm%2F2L0VS5SU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DComportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44496870/Comportamiento_Organizacional_13_edicion_-_JPR504.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1513685623&Signature=ILXsBEXMJQOxqbmzRm%2F2L0VS5SU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DComportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)
- Rodríguez, C. A. (2009). Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medioambiente de trabajo. OIT. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_118.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_118.pdf)
- Rodríguez J. C. (2003). El Agua en la Historia de Bogotá. Bogotá: Editorial Villegas Editores
- Rodríguez, L. G. (2006). Calidad de vida laboral. Recuperado em junho, 2, 2012. Recuperado de

[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_grodriguez.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf)

Rojas, V. M. N. (2011). Metodología de la Investigación. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.

Recuperado de

<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>

República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993: Sistema de Seguridad Social Integral.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R.

(2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad

laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. D. (2010). Metodología de la

Investigación (Quinta Edición ed.). México DF: Mc Graw Hill.

Santos, F. R. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Reis*, 11-44.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=758093>

Segura, O. (2014). Agotamiento profesional: concepciones e implicaciones en la salud

pública. *Biomédica*, 34(4), 535-545. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/bio/v34n4/v34n4a06.pdf>

Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque

integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4). Recuperado de

<http://www.redalyc.org/html/727/72714422/>

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

Disponible en

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xhmeZDokfnYC&oi=fnd&pg=PR11&dq>

=Schein,+E.+H.+(2006).+Organizational+culture+and+leadership+(Vol.+356).+John+Wiley+%26+Sons.&ots=m7FTaLm5lQ&sig=dOBJUkXY8YheAjo-8AtG3BLIMWw#v=onepage&q&f=false

Silva, M. D. (2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Universitat de Barcelona. Recuperado de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42743/1/MDS\\_TESIS.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42743/1/MDS_TESIS.pdf)

Vadillo, M. T. P. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. Disponible en <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=%22teorias+de+las+expectativas%22&ots=b8QzafKueS&sig=dcG1FPiga0WiLDZKGzsvnpjpjYo#v=onepage&q&f=false>

Valdés, M. (1991). Dos aspectos en el concepto de bienestar. Revista Doxa N. 9, 69-89. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10780/1/doxa9\\_03.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10780/1/doxa9_03.pdf)

Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J. J., & Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. Anuario de Psicología Clínica y de la Salud, 5, 15-28. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42934998/2010-\\_Bienestar\\_psicologico\\_y\\_salud\\_APCS\\_5.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504241228&Signature=ge%2BBqeRWYYPCR4jyhd79cZeNZ1U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DBienestar\\_psicologico\\_y\\_salud\\_Aportacion.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42934998/2010-_Bienestar_psicologico_y_salud_APCS_5.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504241228&Signature=ge%2BBqeRWYYPCR4jyhd79cZeNZ1U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DBienestar_psicologico_y_salud_Aportacion.pdf)

Victoria & González (2000). La categoría bienestar psicológico: Su relación con otras categorías



sociales. Revista cubana de medicina general integral, 16(6), 586-592. Recuperado de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-  
21252000000600010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252000000600010&script=sci_arttext&tlng=pt)

## Anexos

### Anexo 1. Consentimiento informado

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Este documento busca explicar los aspectos relacionados con el uso de la información que sea recolectada, mediante la aplicación de dos cuestionarios que tienen por objeto el desarrollo de la investigación relacionada con ***"El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención. Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP"***.

Léalo atentamente y consulte con el/la estudiante todas las dudas que se le puedan plantear.

#### 1. INFORMACIÓN ACERCA DEL CUESTIONARIO

Como un ejercicio académico para el desarrollo de la tesis ***"El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención. Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP"***, del programa de Maestría en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia, el estudiante debe realizar una investigación acerca del bienestar laboral y el desarrollo humano, para lo cual se aplicarán dos cuestionarios. La información obtenida solamente se usará con fines estrictamente académicos y para desarrollo del tema objeto de estudio en la investigación. Este estudio busca conocer la percepción del trabajador frente bienestar laboral general y las condiciones de trabajo de los funcionarios que desarrollan sus labores en el proceso de alcantarillado de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP.

Cualquier inquietud relacionada con los conceptos a evaluar será aclarado por parte del (los) estudiante(s) que la realizará(n), de forma previa a su ejecución.

#### 2. USO Y CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS

Los datos que se obtengan de su participación serán utilizados únicamente con fines estrictamente académicos y el acceso a estos estará restringido al estudiante.

Sus datos personales serán guardados siempre en un lugar seguro de tal manera que ninguna persona ajena pueda acceder a esta información y atendiendo a un estricto cumplimiento del decreto 1377 del 2013, sobre la Protección de Datos Personales en Colombia. En ningún caso sus datos personales se harán públicos, se garantizará plena confidencialidad de los datos y el riguroso cumplimiento del secreto profesional en el uso y manejo de la información y el material obtenido, según el código deontológico de la ley 1090 del 2006.

#### 3. REVOCACIÓN DEL CONSENTIMIENTO

Si, en el caso de decidir participar y consentir la colaboración inicialmente, en algún momento de la intervención usted desea dejar de participar en la entrevista, puede comunicarlo y a partir de ese momento se interrumpirá la actividad, sin ningún tipo de consecuencia para el participante.

#### 4. DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Yo,....., he leído el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado, he comprendido las explicaciones en este facilitadas y he podido resolver todas las dudas y preguntas que he planteado al respecto. También comprendo que, en cualquier momento y sin necesidad de dar ninguna explicación, puedo revocar el consentimiento que ahora presento. También he sido informado/a de que mis datos personales serán protegidos y serán utilizados únicamente con fines estrictamente académicos y con objeto de desarrollo de la investigación. Tomando todo ello en consideración y en tales condiciones, CONSIENTO participar en la aplicación del cuestionario de bienestar laboral general (QBGL) y medición de inventario de BURNOUT, y que los datos que se deriven de mi participación sean utilizados para cubrir los objetivos especificados en el documento. En ..... a los ..... de ..... de 2017.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Cuestionario Perfil Demográfico

PERFIL DEMOGRÁFICO					
GÉNERO					
FEMENINO	<input type="text"/>	MASCULINO	<input type="text"/>		
EDAD					
DE 18 A 25 AÑOS	<input type="text"/>	DE 36 A 45 AÑOS	<input type="text"/>	MAS DE 55 AÑOS	<input type="text"/>
DE 26 A 35 AÑOS	<input type="text"/>	DE 46 A 55 AÑOS	<input type="text"/>		
CARGO					
ADMINISTRATIVO	<input type="text"/>	OPERATIVO	<input type="text"/>		
NIVEL					
OPERATIVO 50, 51, 52	<input type="text"/>	TÉCNICO 40, 41, 42	<input type="text"/>	TECNÓLOGO 30, 31, 32	<input type="text"/>
PROFESIONAL 20, 21, 22	<input type="text"/>				
NIVEL EDUCATIVO					
NINGUNO	<input type="text"/>	TECNÓLOGO	<input type="text"/>	MAESTRÍA	<input type="text"/>
PRIMARIA	<input type="text"/>	UNIVERSITARIO	<input type="text"/>	DOCTORADO	<input type="text"/>
BACHILLERATO	<input type="text"/>	ESPECIALIZACIÓN	<input type="text"/>	NO RESPONDE	<input type="text"/>
TÉCNICO	<input type="text"/>				
ESTADO CIVIL					
SOLTERO	<input type="text"/>	SEPARADO	<input type="text"/>	UNIÓN LIBRE	<input type="text"/>
CASADO	<input type="text"/>	VIUDO	<input type="text"/>	OTRO	<input type="text"/>
HIJOS					
MENORES DE 13 AÑOS	<input type="text"/>	DE 14 A 25 AÑOS	<input type="text"/>	MAYORES DE 25 AÑOS	<input type="text"/>
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO					
NINGUNA	<input type="text"/>	3 A 5 PERSONAS	<input type="text"/>		
1 A 3 PERSONAS	<input type="text"/>	MAS DE 5 PERSONAS	<input type="text"/>		
TIEMPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN					
MENOS DE 3 AÑOS	<input type="text"/>	DE 3 A 6 AÑOS	<input type="text"/>	DE 6 A 10 AÑOS	<input type="text"/>
DE 10 A 15 AÑOS	<input type="text"/>	DE 15 A 20 AÑOS	<input type="text"/>	MAS DE 20 AÑOS	<input type="text"/>

ANEXO: ESCALAS E ÍTEMS DEL CUESTIONARIO DE BIENESTAR LABORAL GENERAL											
FACTOR DE BIENESTAR PSICOSOCIAL											
ESCALA DE AFECTOS											
Instrucciones: Rodee el número elegido											
Actualmente, en mi trabajo, siento:											
Insatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción			
Inseguridad	1	2	3	4	5	6	7	Seguridad			
Intranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	Tranquilidad			
Impotencia	1	2	3	4	5	6	7	Potencia			
Malestar	1	2	3	4	5	6	7	Bienestar			
Desconfianza	1	2	3	4	5	6	7	Confianza			
Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	Certidumbre			
Confusión	1	2	3	4	5	6	7	Claridad			
Desesperanza	1	2	3	4	5	6	7	Esperanza			
Dificultad	1	2	3	4	5	6	7	Facilidad			
ESCALA DE COMPETENCIAS											
Instrucciones: Rodee el número elegido											
Actualmente, en mi trabajo, siento:											
Insensibilidad	1	2	3	4	5	6	7	Sensibilidad			
Irracionalidad	1	2	3	4	5	6	7	Racionalidad			
Incompetencia	1	2	3	4	5	6	7	Competencia			
Inmoralidad	1	2	3	4	5	6	7	Moralidad			
Maldad	1	2	3	4	5	6	7	Bondad			
Fracaso	1	2	3	4	5	6	7	Éxito			
Incapacidad	1	2	3	4	5	6	7	Capacidad			
Pesimismo	1	2	3	4	5	6	7	Optimismo			
Ineficacia	1	2	3	4	5	6	7	Eficacia			
Inutilidad	1	2	3	4	5	6	7	Utilidad			
ESCALA DE EXPECTATIVAS											
Instrucciones: Rodee el número elegido											
Está(n) bajando	1	2	3	4	5	6	7	Está(n) subiendo			
En mi trayectoria laboral:											
Mi motivación por el trabajo					1	2	3	4	5	6	7
Mi identificación con los valores de la organización					1	2	3	4	5	6	7
Mi rendimiento profesional					1	2	3	4	5	6	7
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo					1	2	3	4	5	6	7
La calidad de mis condiciones de trabajo					1	2	3	4	5	6	7
Mi autoestima profesional					1	2	3	4	5	6	7
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo					1	2	3	4	5	6	7
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada					1	2	3	4	5	6	7
Mi confianza en mi futuro profesional					1	2	3	4	5	6	7
Mi calidad de vida laboral					1	2	3	4	5	6	7
El sentido de mi trabajo					1	2	3	4	5	6	7
Mi acatamiento de las pautas de la dirección					1	2	3	4	5	6	7
Mi estado de ánimo laboral					1	2	3	4	5	6	7
Mis oportunidades de promoción laboral					1	2	3	4	5	6	7
Mi sensación de seguridad en el trabajo					1	2	3	4	5	6	7
Mi participación en las decisiones de la organización					1	2	3	4	5	6	7
Mi satisfacción con el trabajo					1	2	3	4	5	6	7
Mi realización profesional					1	2	3	4	5	6	7
El nivel de excelencia de mi organización					1	2	3	4	5	6	7
Mi eficacia profesional					1	2	3	4	5	6	7
Mi compromiso con el trabajo					1	2	3	4	5	6	7
Mis competencias profesionales					1	2	3	4	5	6	7

FACTOR DE EFECTOS COLATERALES								
ESCALA DE SOMATIZACIÓN								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:								
Trastornos digestivos	1	2	3	4	5	6	7	
Dolores de cabeza	1	2	3	4	5	6	7	
Insomnio	1	2	3	4	5	6	7	
Dolores de espalda	1	2	3	4	5	6	7	
Tensiones musculares	1	2	3	4	5	6	7	
ESCALA DE DESGASTE								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:								
Sobrecarga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Desgaste emocional	1	2	3	4	5	6	7	
Agotamiento físico	1	2	3	4	5	6	7	
Saturación mental	1	2	3	4	5	6	7	
ESCALA DE ALINEACIÓN								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:								
Malhumor	1	2	3	4	5	6	7	
Baja realización profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Trato despersonalizado	1	2	3	4	5	6	7	
Frustración	1	2	3	4	5	6	7	

## Anexo 4. Cuestionario Inventario Burnout Maslach

### MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como lo siente. No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que expresa verídicamente su propia existencia. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

- (1) Nunca
- (2) Algunas veces al año
- (3) Algunas veces al mes
- (4) Algunas veces a la semana
- (5) Diariamente

Por favor señale el número que considere más adecuado

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo					
2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado					
3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado					
4. Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender					
5. Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí, como si fuesen objetos impersonales					
6. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa					
7. Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender					
8. Siento que mi trabajo me está desgastando					
9. Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo					
10. Siento que me he hecho más duro con la gente					
11. Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente					
12. Me siento muy enérgico en mi trabajo					
13. Me siento frustrado por el trabajo					
14. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo					
15. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente					
16. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa					
17. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo					
18. Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender					
19. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo					
20. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades					
21. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada					
22. Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos problemas					